KHÔNG *đến* MỘT

ZERO TO ONE

BÀI HỌC VỀ KHỞI NGHIỆP,

HAY CÁCH XÂY DỰNG TƯƠNG LAI

Peter Thiel

và **BLAKE MASTERS**

TRẦN QUỐC KHÁNH *dịch*

Tái bản lần thứ nhất



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

KHÔNG
đến
MỘT

ZERE TO ONE
Copyright © 2014 by Peter Thiel. All rights reserved.
Bản tiếng Việt © NXB Trẻ, 2016.

BIỂU GHI BIÊN MỤC TRƯỚC XUẤT BẢN DO THƯ VIỆN KHTH TP.HCM THỰC HIỆN
General Sciences Library Cataloging-in-Publication Data

Thiel, Peter

KHÔNG đến MỘT: bài học về khởi nghiệp, hay Cách xây dựng tương lai / Peter Thiel và Blake Masters ; Trần Quốc Khánh dịch. - T.P. Hồ Chí Minh : Trẻ, 2016.
274tr. ; 20.5cm. - (Bộ sách Khởi nghiệp).
Nguyên bản : ZERO to ONE : notes on startups, or how to build the future.

1. Doanh nghiệp mới. 2. Sản phẩm mới. 3. Phổ biến sáng kiến. I. Masters, Blake. II. Trần Quốc Khánh. III. Ts. IV. Ts: ZERO to ONE : notes on startups, or how to build the future.

658.11 -- ddc 23
T431

Peter Thiel
và BLAKE MASTERS

TRẦN QUỐC KHÁNH *dịch*

KHÔNG *đến* MỘT

BÀI HỌC VỀ KHỞI NGHIỆP, HAY CÁCH XÂY DỰNG TƯƠNG LAI

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Mục lục

Lời mở đầu: Không đến Một 7

1 Thách thức của tương lai 11

2 Tiệc tùng thả cửa 20

3 Tất cả những công ty hạnh phúc đều khác biệt 35

4 Hệ tư tưởng cạnh tranh 52

5 Lợi thế của kẻ đến sau cùng 65

6 Bạn không phải là một tấm vé số 85

7 Chạy theo đồng tiền 118

8 Bí mật 132

9 Nền tảng 152

10 Cơ chế của mafia 167

11 Nếu bạn tạo ra sản phẩm, khách hàng sẽ tới? 178

12 Con người và máy móc 199

13 Xu hướng doanh nghiệp xanh 216

14 Nghịch lý của nhà sáng lập 243

Kết luận: Đình trệ hay Khác biệt? 265

Lời cảm ơn 271

Chú thích minh họa 272

Lời mở đầu

KHÔNG ĐẾN MỘT

MỖI KHOẢNH KHẮC TRONG KINH DOANH chỉ xảy ra một lần. Một Bill Gates của tương lai sẽ không viết nên hệ điều hành máy tính như Microsoft. Một Larry Page hoặc Sergey Brin kế tiếp sẽ không tạo ra cỗ máy tìm kiếm như Google. Và tất nhiên, một Mark Zuckerberg tiếp theo sẽ không tạo ra mạng xã hội như Facebook. Nếu bạn bắt chước họ, bạn sẽ chẳng học được gì từ họ cả.

Tất nhiên, bắt chước một mô hình nào đó thì luôn dễ hơn việc tạo ra cái mới. Làm những gì chúng ta đã biết cách làm sẽ đưa thế giới phát triển từ 1 đến *n*, có nghĩa là sản sinh thêm một cái gì đó tương tự. Còn mỗi khi chúng ta tạo ra cái gì hoàn toàn mới, chúng ta đi từ 0 đến 1. Việc tạo ra một cái mới là độc nhất, là khoảnh khắc của sự sáng tạo, và kết quả của nó chính là một thứ hoàn toàn mới và lạ.

Nếu không đầu tư vào công việc khó khăn là tạo ra cái mới, những công ty Mỹ sẽ thất bại trong tương lai cho dù lợi nhuận của họ ngày hôm nay có nhiều cỡ nào đi nữa. Điều gì sẽ xảy ra khi tất cả những gì chúng ta học được đều chỉ từ việc khắc phục lỗi của các mô hình kinh doanh mà chúng ta được kế thừa? Nghe hơi lạ, câu trả lời còn tồi tệ hơn cuộc khủng hoảng 2008 rất nhiều. Những "thực hành tốt nhất" của hôm nay sẽ dẫn đến đường cùng; con đường tốt nhất phải là con đường mới và chưa ai dám thử.

Trong một thế giới của những bộ máy hành chính cồng kềnh quan liêu của các tổ chức cả công lẫn tư, tìm kiếm con đường mới cũng giống như mong chờ một điều kỳ diệu. Thực ra, nếu các công ty Mỹ muốn thành công, chúng ta sẽ cần phải có hàng trăm, thậm chí hàng ngàn điều kỳ diệu. Điều đó nghe thật nản lòng trừ một sự thật quan trọng: con người khác những loài khác ở khả năng tạo ra điều kỳ diệu. Chúng ta gọi những điều kỳ diệu đó là *c*ông nghệ.

Công nghệ thật kỳ diệu bởi nó cho phép chúng ta làm được *nhiều thứ* hơn với *ít* công sức hơn, nâng khả năng cơ bản lên một mức cao hơn. Những loài động vật khác theo bản năng có thể tự tạo những thứ như đập chắn nước từ rễ cây (hải ly) hay cấu trúc tổ ong (loài ong), nhưng con người là động vật duy nhất có thể phát minh ra những thứ mới và với những cách

thức ưu việt hơn. Con người không quyết định sẽ tạo ra cái gì mới bằng cách tham khảo các cuốn cẩm nang hay catalog với rất nhiều lựa chọn; thay vào đó, bằng cách tạo ra công nghệ mới, chúng ta viết lại kế hoạch cho cả thế giới. Đó là những sự thật vỡ lòng chúng ta dạy cho trẻ lớp hai, nhưng điều đó dễ bị lãng quên trong một thế giới mà rất nhiều thứ chúng ta đang làm là lặp lại những thứ đã làm trước đó.

KHÔNG ĐẾN MỘT nói về cách làm thế nào để xây dựng một công ty tạo ra những cái mới. Nó là tích lũy nhiều năm kinh nghiệm của tôi với tư cách là nhà đồng sáng lập của Paypal và Palantir, và sau đó là nhà đầu tư của hàng trăm công ty khởi nghiệp, kể cả Facebook và SpaceX. Mặc dù tôi chú ý đến nhiều khuôn mẫu, và tôi đề cập đến trong quyển sách, nhưng quyển sách này không đưa ra công thức thành công. Điều nghịch lý của việc dạy khởi nghiệp là công thức cần thiết như thế không tồn tại; bởi vì mỗi sáng tạo đều mới và độc đáo, không ai có thể mô tả chính xác cách thức đổi mới. Thật vậy, khuôn mẫu duy nhất rất hiệu quả mà tôi chú ý là những người thành công tìm giá trị ở những nơi ít được trông đợi nhất, và họ làm điều đó bằng cách nghĩ về kinh doanh bắt nguồn từ những nguyên lý căn bản đầu tiên, chứ không phải công thức.

Quyển sách này bắt nguồn từ một khóa học về khởi nghiệp mà tôi dạy tại Đại học Stanford năm

2012. Sinh viên có thể cải thiện đáng kể kỹ năng ở một số lĩnh vực, nhưng nhiều sinh viên khác chẳng bao giờ biết sẽ làm gì với những kỹ năng đó trong thế giới rộng lớn này. Mục tiêu cốt yếu của tôi khi dạy lớp này là giúp sinh viên có tầm nhìn vượt ra khỏi những con đường đã được vạch sẵn bởi những chuẩn mực học thuật để hướng tới một tương lai xán lạn hơn do chính họ xây dựng. Một trong những sinh viên của tôi, Black Masters, ghi chép rất kỹ bài giảng, và lan truyền nó ra khỏi khuôn viên nhà trường, và trong cuốn sách này, tôi đã làm việc với cậy ấy để chỉnh sửa các ý nhằm hướng đến đối tượng bạn đọc rộng hơn. Không có lý do gì mà việc tạo ra tương lai tốt đẹp hơn lại chỉ xảy ra ở Stanford, hoặc ở một trường đại học, hoặc chỉ tại Thung lũng Silicon.

CHƯƠNG

1

THÁCH THỨC CỦA TƯƠNG LAI

MỖI KHI TÔI PHỎNG VẤN ứng viên tìm việc, tôi thích hỏi câu này: "Đâu là một sự thật quan trọng mà rất ít người đồng tình với bạn?"

Câu hỏi này nghe có vẻ dễ vì nó rất thẳng thắn. Nhưng thật ra, không dễ trả lời. Về mặt trí tuệ, bởi kiến thức mọi người học được ở trường theo định nghĩa là phải luôn được những người khác đồng tình. Còn về mặt tâm lý, cũng khó trả lời, vì ai ráng trả lời câu hỏi này phải nêu ra được điều gì đó ít người biết. Tư duy nhanh nhạy thì hiếm gặp, nhưng lòng can đảm thậm chí còn hiếm hơn cả các bậc thiên tài.

Những câu trả lời phổ biến mà tôi nghe được là:

"Hệ thống giáo dục của chúng ta đã mắc quá nhiều sai lầm cần được khắc phục ngay."

"Nước Mỹ là ngoại hạng."

"Không có Thượng đế."

Đó là những câu trả lời dở. Hai câu đầu có thể đúng, nhưng nhiều người đã đồng tình rồi. Câu thứ ba thì đơn giản chỉ là góc nhìn một chiều trong một cuộc tranh luận phổ biến về Thượng đế. Một câu trả lời hay sẽ theo công thức sau: "Phần lớn mọi người tin vào điều *x*, nhưng sự thật thì trái ngược với *x*." Tôi sẽ cho bạn câu trả lời ở cuối chương này.

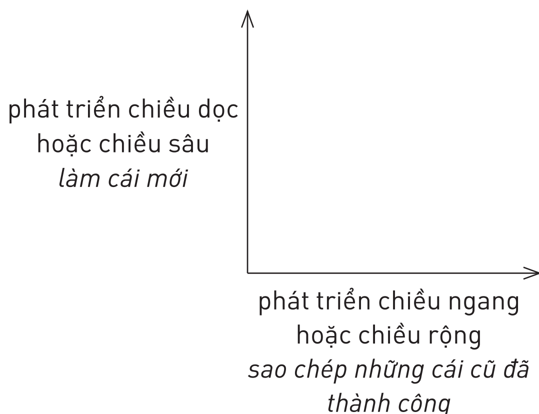
Câu hỏi tương phản này có ý nghĩa gì với tương lai? Theo cách lý giải dễ hiểu nhất, tương lai đơn giản chỉ là tập hợp những khoảnh khắc chưa xảy ra. Nhưng điều khiến cho tương lai khác biệt và quan trọng không phải là những thứ chưa xảy ra, mà chính là lúc thế giới khác biệt so với hôm nay. Nếu hiểu như thế, nếu xã hội của chúng ta không thay đổi gì trong 100 năm tới, thì tương lai sẽ chỉ là thời điểm hơn 100 năm nữa. Nếu mọi thứ thay đổi triệt để trong thập kỷ tới, tương lai đang ở rất gần. Không ai có thể dự đoán chính xác tương lai, nhưng chúng ta biết hai điều: tương lai sẽ khác biệt, và tương lại phải bắt nguồn từ thế giới hôm nay.

Phần lớn câu trả lời cho câu hỏi tương phản trên chính là những cách nhìn khác nhau về hiện tại; những câu trả lời hay sẽ giúp chúng ta thấy mình đang tiến đến rất gần với tương lai.

KHÔNG ĐẾN MỘT: TƯƠNG LAI CỦA SỰ PHÁT TRIỂN

Khi chúng ta nghĩ về tương lai, chúng ta hy vọng về một tương lai của sự phát triển. Sự phát triển có thể diễn ra dưới một trong hai hình thức. Phát triển chiều ngang hoặc chiều rộng có nghĩa là sao chép những thứ thành công có sẵn - đi từ 1 đến *n*. Phát triển chiều ngang rất dễ hình dung bởi vì chúng ta đã biết hình dáng chúng như thế nào. Phát triển chiều dọc hay phát triển chiều sâu có nghĩa là làm những thứ mới - đi từ 0 đến 1. Phát triển chiều dọc thì khó tưởng tượng hơn bởi vì nó đòi hỏi bạn phải làm một thứ mà chưa ai từng làm.

Nếu bạn có một cái máy đánh chữ và tạo ra 100 cái máy giống nhau, bạn vừa có sự phát triển chiều ngang. Nếu bạn có một cái máy đánh chữ và tạo ra bộ xử lý ngôn ngữ, bạn đã tạo ra một sự phát triển chiều dọc.



Ở cấp độ vĩ mô, một từ đơn giản khi miêu tả phát triển chiều ngang chính là *toàn cầu h*óa - biến một thứ đã đang thành công ở một nơi nào đó thành thành công ở mọi nơi. Trung Quốc là một minh chứng sống về toàn cầu hóa; kế hoạch 20 năm của Trung Quốc là trở thành như Mỹ hôm nay. Người Trung Quốc đã thẳng thừng sao chép mọi thứ của thế giới phát triển: đường ray xe lửa thế kỷ 19, máy lạnh và thậm chí cả một thành phố thế kỷ 20. Họ có thể bỏ qua vài bước trong quá trình sao chép - ví dụ, tiến thẳng lên các thiết bị không dây mà không cần phải lắp đặt điện thoại bàn - nhưng tất cả đều là sao chép.

Một từ cho sự phát triển chiều dọc, từ 0 đến 1 chính là *công nghệ*. Sự phát triển vũ bão của công nghệ thông tin (IT) trong những thập kỷ qua đã khiến cho Thung lũng Silicon trở thành thủ đô của “công nghệ” nói chung. Nhưng chẳng có lý do để cho rằng công nghệ chỉ giới hạn trong những thứ liên quan đến máy tính. Hiểu cho đúng thì, bất cứ cách làm nào mới và tốt hơn cách làm cũ đều là công nghệ.



Bởi vì toàn cầu hóa và công nghệ là hai trạng thái khác nhau của sự phát triển, nên cùng một lúc chúng ta có thể có cả hai, hoặc một trong hai, hoặc không có cái nào hết. Ví dụ, từ 1815 đến 1914 là khoảng thời gian của sự phát triển nhanh chóng cả về công nghệ lẫn toàn cầu hóa. Giữa thế chiến thứ nhất và chuyến đi của cựu Ngoại trưởng Mỹ Kissinger để mở lại quan hệ ngoại giao với Trung Quốc năm 1971, có một sự phát triển công nghệ mạnh mẽ và không có phát triển nào đáng kể về mặt toàn cầu hóa. Kể từ năm 1971, chúng ta đã chứng kiến toàn cầu hóa mạnh mẽ cùng với phát triển hạn chế về công nghệ, phần lớn chỉ có IT.

Kỷ nguyên toàn cầu hóa khiến ta dễ tưởng tượng rằng, những thập kỷ phía trước sẽ mang lại nhiều sự hội tụ và sự giống nhau. Ngay cả ngôn ngữ hàng ngày của chúng ta cũng cho thấy chúng ta nên tin vào một kiểu chấm dứt về công nghệ của lịch sử: sự phân chia thế giới thành các quốc gia phát triển và các quốc gia đang phát triển có nghĩa là thế giới phát triển đã đạt được những thứ cần phải đạt, và những nước nghèo hơn thì cần phải đuổi cho kịp.

Nhưng tôi không nghĩ điều đó đúng. Câu trả lời của riêng tôi cho câu hỏi tương phản trên là phần lớn mọi người nghĩ tương lai của thế giới sẽ được định nghĩa bởi toàn cầu hóa, nhưng sự thật là công nghệ sẽ quan trọng hơn. Nếu không có những thay đổi công nghệ,

nếu Trung Quốc tăng gấp đôi sản lượng năng lượng trong hai thập kỷ tới, ô nhiễm không khí cũng sẽ tăng gấp đôi. Nếu mỗi người trong hàng trăm triệu hộ gia đình ở Ấn Độ sống theo cách mà người Mỹ đã sống - chỉ sử dụng những công cụ của ngày hôm nay - kết quả tác động đến môi trường sẽ cực kỳ kinh khủng. Áp dụng những cách cũ tạo ra của cải trên toàn thế giới sẽ hủy hoại đời sống chứ không thể làm giàu lên. Trong một thế giới mà nguồn tài nguyên khan hiếm, toàn cầu hóa mà không có công nghệ mới thì không thể bền vững được.

Công nghệ mới chưa bao giờ tự động trở thành một phần của lịch sử. Tổ tiên của chúng ta sống trong một xã hội ít biến động, một xã hội mà lợi ích của người này sẽ được đánh đổi bằng thiệt hại của người khác. Họ rất hiếm khi tạo ra nguồn của cải mới, và về lâu dài thì họ không thể tạo ra đủ tài nguyên để cứu một người bình thường thoát khỏi một cuộc sống cực kỳ khó khăn. Rồi sau 10.000 năm của những cải tiến chậm chạp từ nền nông nghiệp thô sơ đến những chiếc cối xay gió thời Trung cổ cho đến những chiếc kính trắc tinh (dụng cụ đo độ cao của mặt trời và các vì sao, được sử dụng rộng rãi trong thời cổ trước khi được thay thế bằng kính lục phân) thế kỷ 16, thế giới hiện đại đột ngột đón nhận sự tiến triển không ngừng về công nghệ từ máy hơi nước những năm 1760 suốt

cho đến khoảng năm 1970. Và như thế, chúng ta được thừa hưởng một xã hội giàu có hơn tất cả những gì mà thế hệ trước có thể tưởng tượng ra.

Mọi thế hệ, trừ thế hệ cha mẹ và ông bà chúng ta, đều cho rằng: những năm cuối thập niên 60, họ trông đợi sự phát triển như thế sẽ tiếp tục. Họ trông đợi vào tuần làm việc 4 ngày, năng lượng thì rẻ đến mức khỏi cần đong đếm, và những kỳ nghỉ trên cung trăng. Nhưng điều đó đã không xảy ra. Những chiếc điện thoại thông minh đã làm sao nhãng chúng ta khỏi môi trường xung quanh cũng khiến chúng ta quên mất một sự thật là môi trường xung quanh cũ kỹ một cách kỳ lạ: chỉ máy tính và phương tiện liên lạc là cải thiện đáng kể từ thời điểm giữa thế kỷ. Điều đó không có nghĩa là cha mẹ chúng ta đã sai khi dự đoán về một tương lai tốt đẹp hơn - họ chỉ sai khi trông đợi mọi thứ diễn ra tự động. Ngày nay, thách thức của chúng ta là vừa tưởng tượng và vừa tạo ra những công nghệ mới để thế kỷ 21 yên bình hơn và giàu có hơn thế kỷ 20.

TƯ DUY KHỞI NGHIỆP

Công nghệ mới có xu hướng khởi nguồn từ những công ty mới - công ty khởi nghiệp. Từ Những Người khai sáng (Founding Fathers) trong lĩnh vực chính trị cho đến Hiệp hội Khoa học Hoàng gia (Royal

Society) trong lĩnh vực khoa học rồi "8 kẻ phản bội" của công ty Fairchild Semiconductor trong kinh doanh, nhóm nhỏ những con người gắn bó với nhau vì một sứ mệnh chung để thay đổi thế giới tốt đẹp hơn. Cách giải thích dễ nhất cho chuyện này thì lại mang nghĩa tiêu cực: rất khó phát triển cái mới trong những tổ chức lớn, và càng khó hơn nếu bạn làm một mình. Cấp bậc quan liêu sẽ khiến mọi thứ chậm chạp, và nhóm lợi ích sẽ luôn né tránh rủi ro. Trong những tổ chức cực kỳ rối ren, làm ra vẻ hoàn thành công việc trở thành chiến lược để phát triển sự nghiệp hơn là làm việc thật sự (nếu điều này đúng với công ty bạn đang làm, bạn nên nghỉ việc ngay). Ở thái cực khác, một thiên tài cô đơn có thể tạo ra một tác phẩm nghệ thuật hay văn học kinh điển, nhưng anh ta sẽ không bao giờ có thể tạo ra cả một nền nghệ thuật. Các công ty khởi nghiệp vận hành trên nguyên lý là bạn phải làm việc với người khác để hoàn thành công việc, nhưng đội ngũ phải đủ nhỏ để bạn thực sự có thể hoàn thành được công việc đó.

Định nghĩa một cách tích cực, công ty khởi nghiệp là một nhóm lớn nhất những con người mà bạn có thể thuyết phục họ bằng kế hoạch xây dựng một tương lai khác biệt. Điểm mạnh quan trọng nhất của một công ty mới chính là cách suy nghĩ mới: thậm chí còn quan trọng hơn là sự nhanh nhạy, quy mô nhỏ cho phép

chúng ta có nhiều khoảng không gian để suy nghĩ. Cuốn sách này sẽ đặt ra cho bạn những câu hỏi bạn phải tự hỏi và trả lời để thành công trong việc thực hiện những thứ mới mẻ: những gì bạn đọc không phải là cẩm nang hay sổ tay kiến thức mà là một bài thực hành về tư duy. Bởi đó cũng là điều mà các công ty khởi nghiệp phải làm: chất vấn những ý tưởng nhận được và suy nghĩ lại cách làm kinh doanh từ đầu.

CHƯƠNG

2

TIỆC TÙNG THẢ CỬA

CÂU HỎI TƯƠNG PHẢN CỦA CHÚNG TÔI - *Đâu là một sự thật quan trọng mà rất ít người đồng tình với bạn?* - là câu hỏi khó trả lời thẳng thắn. Có thể dễ dàng bắt đầu bằng cách nghĩ như thế này: mọi người đồng ý với nhau điều gì? "Sự điên rồ hiếm khi xảy ra với cá nhân - nhưng với nhóm, đảng phái, quốc gia, và các thế hệ, nó là quy tắc!" Tác giả Nietzsche đã viết như thế (trước khi ông bị điên). Nếu bạn có thể nhận biết một niềm tin hoang tưởng phổ biến, bạn có thể thấy được một thứ ẩn sâu bên trong: một sự thật tương phản.

Hãy xem xét một nhận định cơ bản: công ty tồn tại để kiếm tiền, không phải để mất tiền. Điều này nên

là hiển nhiên với bất kỳ một người có suy nghĩ nào. Nhưng nó không hiển nhiên với nhiều người vào cuối những năm 1990, khi không có mất mát nào quá lớn đến nổi được xem là một khoản đầu tư cho một tương lai rộng lớn và tươi sáng hơn. Suy nghĩ thông thường về "Nền kinh tế mới (New Economy)" ám chỉ những công ty Internet, thường chấp nhận số lượt xem trang web như một điều tiên quyết bắt buộc, một thước đo tài chính của tương lai hơn là một thứ khô khan tẻ nhạt như con số lợi nhuận.

Niềm tin phổ biến chỉ thực sự trở nên mơ hồ và sai khi chúng ta hồi tưởng lại; khi thị trường chứng khoán sụp đổ, chúng ta gọi nó là *bong bóng*. Nhưng những hệ lụy sai lệch từ bong bóng cũng chẳng mất đi khi bong bóng vỡ tan. Cuộc khủng hoảng Internet của những năm 1990 là bong bóng lớn nhất kể từ cuộc khủng hoảng năm 1929, và những bài học rút ra sau đó định hình và làm sai lệch tư duy về công nghệ ngày nay. Bước đầu tiên trong việc tư duy một cách sáng suốt là tự hỏi liệu chúng ta nghĩ mình biết gì về quá khứ.

TÓM LƯỢC LỊCH SỬ THẬP NIÊN 90

Những năm 1990 có một hình ảnh đẹp. Chúng ta thường có xu hướng nhớ đó là một thập niên thịnh vượng, lạc quan, nhưng kết thúc bằng sự bùng nổ rồi

tan vỡ của các công ty dot-com. Nhưng nhiều năm trong thập niên này không hẳn là vui như ký ức của chúng ta. Đã từ lâu, chúng ta quên mất chuyện gì đã xảy ra với thế giới trong cuộc khủng hoảng dot-com kéo dài 18 tháng vào cuối thập niên 90.

Thập niên 90 khởi đầu bằng trạng thái hưng phấn khi bức tường Berlin sụp đổ vào tháng 11-1989. Nhưng khoảnh khắc ấy cũng ngắn ngủi. Đến giữa năm 1990, nước Mỹ rơi vào suy thoái. Cơn suy thoái chấm dứt vào tháng 3-1991, nhưng sự phục hồi diễn ra chậm và thất nghiệp gia tăng cho đến tháng 7-1992. Sản xuất chưa bao giờ phục hồi hoàn toàn. Việc dịch chuyển sang nền kinh tế dịch vụ diễn ra chậm chạp và khó khăn.

Từ 1992 cho đến cuối năm 1994 là thời điểm cực kỳ khó chịu với người Mỹ. Những hình ảnh lính Mỹ hy sinh tại chiến trường Mogadishu ở Somali liên tục được phát sóng trên các bản tin. Nỗi lo về toàn cầu hóa và tính cạnh tranh của Mỹ bị giảm sút khi công ăn việc làm bị hút sang Mexico. Sự bi quan thảm hại đó đã khiến cho Tổng thống thứ 41 của Mỹ là Bush bị mất chức và ứng viên Ross Perot chiến thắng với gần 20% số phiếu phổ thông vào năm 1992 - thành tích tốt nhất của một ứng viên Đảng thứ ba kể từ thời Theodore Roosevelt vào năm 1912. Và dù cho văn hóa Mỹ có thú vị cách mấy với những thứ như nhạc

của Nirvana, với phong cách *grunge* và thuốc phiện, thứ văn hóa ấy không mang lại hy vọng và niềm tin.

Thung lũng Silicon cũng trì trệ. Nhật Bản có vẻ như chiến thắng cuộc chiến về sản xuất chip bán dẫn. Internet cũng chưa thật sự khởi sắc, một phần vì việc sử dụng cho mục đích thương mại bị hạn chế đến cuối năm 1992, và một phần do thiếu những trình duyệt web thân thiện với người dùng. Khi tôi vào Đại học Stanford năm 1985, kinh tế học chứ không phải khoa học máy tính là chuyên ngành phổ biến nhất. Với phần lớn sinh viên của trường, lĩnh vực công nghệ dường như không bình thường hay thậm chí gò bó.

Nhưng Internet đã thay đổi tất cả. Trình duyệt Mosaic được ra mắt chính thức vào tháng 11-1993, giúp người bình thường kết nối với mạng. Mosaic trở thành Netscape, sau đó cho ra mắt trình duyệt Navigator cuối năm 1994. Navigator được đón nhận rất rộng rãi - từ khoảng 20% thị trường trình duyệt vào tháng 1-1995 lên gần 80% trong chưa đầy 12 tháng sau đó, điều này giúp Netscape có khả năng chào bán cổ phiếu lần đầu ra công chúng (IPO) vào tháng 8-1995 dù nó chưa tạo ra lợi nhuận. Trong vòng 5 tháng, cổ phiếu Netscape tăng mạnh từ $28 lên $174 một cổ phiếu. Những công ty công nghệ khác cũng bùng nổ mạnh mẽ. Yahoo! tiến hành IPO vào tháng 4-1996 với mức định giá công ty là 848 triệu đôla. Amazon

cũng theo sau vào tháng 5-1997 với mức định giá $438 triệu đôla. Cho đến mùa xuân năm 98, cổ phiếu mỗi công ty ít nhất tăng gấp 4 lần. Những kẻ hoài nghi luôn đặt câu hỏi vì sao lợi nhuận và doanh thu của các công ty dot-com luôn cao hơn những công ty không liên quan đến Internet. Quá dễ dàng để kết luận rằng thị trường đã trở nên điên cuồng.

Kết luận này dễ hiểu nhưng chưa đúng chỗ. Vào tháng 12-1996 - hơn 3 năm trước khi bong bóng thật sự vỡ - Chủ tịch Cục Dự trữ Liên bang khi đó, ông Alan Greenspan, cảnh báo rằng "sự hứng khởi một cách vô lý" có thể làm "giá trị tài sản leo thang quá mức". Những nhà đầu tư công nghệ đã rất hứng khởi và tràn đầy năng lượng, nhưng ít ai thấy được sự vô lý của họ. Người ta không dễ quên những điều không suôn sẻ đang diễn ra ở những nơi khác trên thế giới vào lúc đó.

Cơn khủng hoảng tài chính Đông Á ập đến vào tháng 7-1997. Chủ nghĩa tư bản thân hữu và nợ nước ngoài khủng khiến cho các nền kinh tế như Thái Lan, Indonesia, và Hàn Quốc sụp đổ. Khủng hoảng đồng Rúp theo sau đó vào tháng 8 -1998 khi Nga, vốn nhiều năm liền thâm hụt tài khóa, đã phá giá đồng tiền và tuyên bố vỡ nợ. Những nhà đầu tư Mỹ trở nên lo lắng về một quốc gia với 10.000 đầu vũ khí hạt nhân và

không có tiền; kết quả là chỉ số công nghiệp Dow Jones giảm mạnh 10% trong vài ngày.

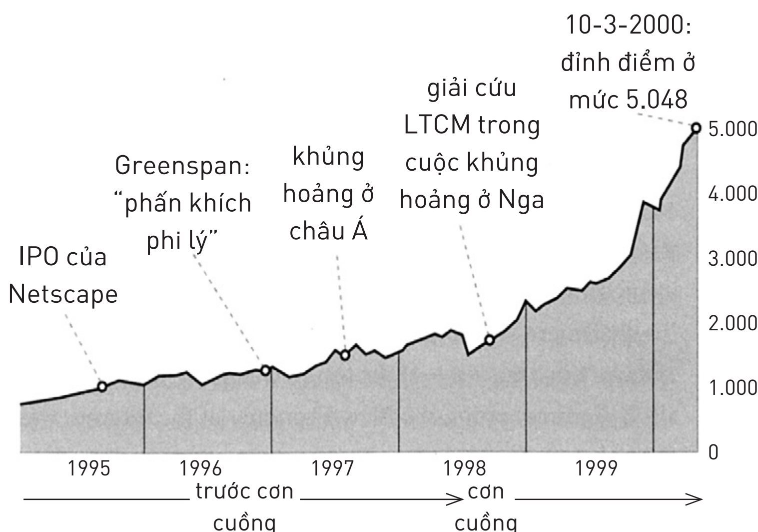
Người ta lo lắng là đúng. Khủng hoảng đồng Rúp đã khơi màu chuỗi phản ứng dây chuyền làm sụp đổ Long-Term Capital Management (LTCM), một quỹ phòng tránh rủi ro sử dụng đòn bẩy cao của Mỹ. LTCM mất 4,6 tỷ đôla vào nửa cuối 1998, và vẫn còn nợ 100 tỷ đôla khi Cục Dự trữ Liên bang can thiệp với đợt giải cứu quy mô lớn và giảm lãi suất để ngăn ngừa một thảm họa mang tính hệ thống. Châu Âu cũng chẳng khá hơn mấy. Đồng Euro ra mắt vào tháng 1-1999 trong sự nghi vấn và thờ ơ cao độ. Nó tăng giá trị lên $1,19 trong phiên giao dịch đầu tiên nhưng sau đó giảm còn $0,83 trong vòng 2 năm. Vào giữa năm 2000, các ngân hàng trung ương của khối G7 phải can thiệp hỗ trợ với tổng giá trị hàng tỷ đôla.

Do đó, có thể thấy bức tranh về cơn cuồng dot-com ngắn ngủi bắt đầu vào tháng 9-1998 chính là bức tranh về một thế giới mà trong đó chẳng có cái gì ra hồn cả. Nền kinh tế truyền thống không thể kham nổi những thách thức của toàn cầu hóa. Một cái gì đó cần phải được vận hành đúng - và vận hành mạnh mẽ - nếu muốn hướng đến một tương lai tốt đẹp hơn. Và như đã chứng minh, nền kinh tế mới của kỷ nguyên Internet là cách duy nhất để tiến về phía trước.

CƠN CUỒNG: 9-1998 - 3-2000

Cơn cuồng dot-com diễn ra mãnh liệt nhưng ngắn ngủi - 18 tháng từ tháng 9-1998 đến tháng 3-2000. Đó là cuộc đổ xô tìm vàng của Thung lũng Silicon: tiền hiện diện khắp mọi nơi, và không thiếu những kẻ đầy hứng khởi, thường cũng hời hợt nông cạn, chạy theo nó. Mỗi tuần, hàng tá công ty khởi nghiệp mới cạnh tranh để xem ai có màn tiệc ra mắt xa hoa nhất. (Tiệc của các công ty đóng tàu thì hiếm hơn nhiều.) Những triệu phú trên giấy chẳng ngại ăn tối với hóa đơn tính tiền hàng ngàn đôla và trả bằng cổ phiếu của công ty mới mở của mình - đôi khi điều này cũng hữu dụng. Rất nhiều người từ bỏ công việc lương cao để lập công ty hoặc tham gia vào các công ty khởi nghiệp. Một sinh viên cao học ở lứa tuổi bốn mươi mà tôi biết đã điều hành đến sáu công ty vào năm 1999. (Thông thường, sinh viên cao học mà 40 tuổi thì bị xem là quái gở rồi. Thông thường, lập 6 công ty cùng một lúc là một điều điên rồ. Nhưng vào cuối thập niên 90, người ta tin rằng đó là sự kết hợp mang lại thành công.) Mọi người lẽ ra nên biết cơn cuồng ấy không bao giờ bền vững; những công ty "thành công" nhất có vẻ như đang áp dụng những mô hình phản kinh doanh khi liên tục *mất tiền* trong giai đoạn tăng trưởng. Nhưng cũng khó trách người ta phải nhún nhảy khi nhạc trỗi lên; sự phi lý trở nên hợp lý khi mà chỉ cần có cái đuôi

".com" là công ty của bạn có thể tăng gấp đôi giá trị chỉ sau một đêm.



SỰ PHẤN KHÍCH MANG TÊN PAYPAL

Khi tôi điều hành PayPal vào cuối năm 1999, tôi đã rất sợ hãi - không phải bởi vì tôi không tin vào công ty mình, mà bởi vì có vẻ như tất cả mọi người tại Thung lũng Silicon đều sẵn sàng tin vào mọi thứ. Nhìn khắp nơi, đâu đâu cũng thấy người ta lập rồi bán công ty một cách dễ dãi đáng báo động. Một người quen bảo tôi anh ta chỉ ngồi tại phòng khách và lên cả kế hoạch IPO cho công ty mình trước khi nó được thành lập -

và anh ta không nghĩ điều đó là quái gở. Trong một môi trường như thế, hành động hợp lý lại bắt đầu trở nên kỳ cục.

Ít nhất là PayPal đã có một sứ mệnh lớn phù hợp - một sứ mệnh mà những kẻ hoài nghi thời kỳ “hậu bong bóng” mô tả là vĩ đại: chúng tôi muốn tạo ra một đơn vị tiền tệ mới trên Internet có thể thay thế đồng đôla Mỹ. Sản phẩm đầu tiên của chúng tôi cho phép chuyển tiền từ một cái PalmPilot này sang một cái PalmPilot khác (thiết bị điện tử cầm tay phổ biến khi ấy). Tuy nhiên, chẳng ai sử dụng sản phẩm ấy ngoại trừ những nhà báo đã bình chọn đó là một trong những ý tưởng kinh doanh tệ nhất của năm 1999. Lúc đó PalmPilot vẫn còn khá xa lạ với mọi người, nhưng email đã bắt đầu phổ biến, do đó chúng tôi quyết định tạo ra một cách gửi và nhận thanh toán qua email.

Đến mùa thu năm 1999, sản phẩm thanh toán qua email của chúng tôi chạy tốt - ai cũng có thể đăng nhập vào trang web của chúng tôi và dễ dàng chuyển tiền. Nhưng chúng tôi không có đủ khách hàng, tăng trưởng chậm, và chi phí tăng cao. Để PayPal có thể chạy tốt, chúng tôi cần thu hút một số lượng lớn, ít nhất một triệu người dùng. Quảng cáo thì không hiệu quả so với chi phí bỏ ra. Những hợp đồng tiềm năng với những ngân hàng lớn thì liên tục thất bại. Do đó chúng tôi quyết định trả tiền cho những người đăng ký sử dụng.

Chúng tôi trả khách hàng mới 10 đôla để tham gia, và chúng tôi trả họ thêm 10 đôla mỗi khi họ giới thiệu một người bạn. Điều này giúp chúng tôi thu hút hàng trăm ngàn khách hàng mới và tỷ lệ tăng trưởng đột biến. Tất nhiên, chiến lược thu hút khách hàng này là không bền vững - khi bạn trả tiền để người ta trở thành khách hàng, tăng trưởng đột biến cấp số mũ cũng đồng nghĩa với chi phí tăng đột biến. Chi phí cao một cách điên rồ lại phổ biến tại Thung lũng Silicon vào thời điểm ấy. Nhưng chúng tôi nghĩ chi phí cực lớn lại đúng đắn: với một nền tảng khách hàng lớn, PayPal có một con đường rõ ràng hơn dẫn đến lợi nhuận, đó là thu một khoản phí nhỏ cho mỗi giao dịch của khách hàng.

Chúng tôi biết là sẽ cần thêm vốn để đạt được mục tiêu đó. Và chúng tôi cũng biết đợt bùng nổ này sẽ chấm dứt. Vì chúng tôi chẳng mong niềm tin của nhà đầu tư rằng PayPal có thể sống sót được qua cuộc khủng hoảng sắp tới, nên chúng tôi đã hành động nhanh để gọi vốn khi còn có thể. Vào 16-2-2000, tờ *Wall Street Journal* đăng một bài về câu chuyện tăng trưởng vũ bão của PayPal và cho rằng công ty đáng giá 500 triệu đôla. Khi chúng tôi gọi được 100 triệu đôla vào tháng kế tiếp, một nhà đầu tư số một của chúng tôi đã lấy con số phỏng đoán từ bài báo để làm căn cứ. (Nhiều nhà đầu tư khác còn vội vã hơn nữa.

Một công ty tại Hàn Quốc đã chuyển cho chúng tôi 5 triệu đôla mà không cần thương lượng hay ký bất kỳ giấy tờ nào. Khi tôi cố hoàn trả lại, họ không cho chúng tôi biết thông tin người nhận.) Đợt gọi vốn tháng 3-2000 đó đã đưa chúng tôi đến thời điểm có thể biến PayPal thành một công ty thành công. Nhưng khi vừa hoàn tất được thương vụ đó thì bong bóng công nghệ đổ vỡ.

NHỮNG BÀI HỌC XƯƠNG MÁU

'Cause they say 2,000 zero zero party over, oops!
Out of time! So tonight I'm gonna party like it's 1999![1]

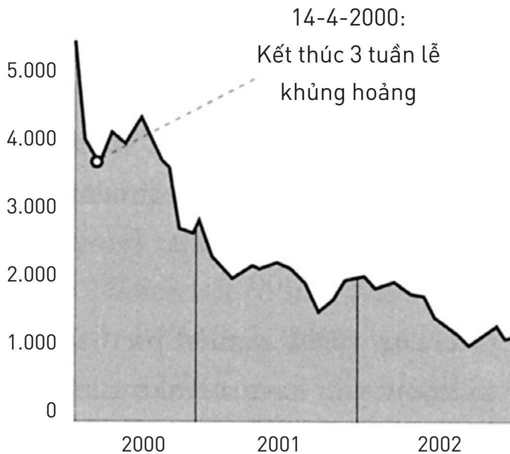
- PRINCE

Chỉ số NASDAQ chạm đỉnh 5.048 vào giữa tháng 3-2000, sau đó lao dốc xuống 3.321 vào giữa tháng 4. Cho đến khi nó chạm đáy ở 1.114 vào tháng 10-2002, nước Mỹ xem sự sụp đổ của thị trường như một lời phán quyết chống lại sự lạc quan của giới công nghệ vào thập niên 90. Kỷ nguyên của niềm hy vọng dồi dào được dán lại cái mác là kỷ nguyên của lòng tham điên cuồng và tuyên bố chính thức kết thúc.

---

1 Đây là trích lời bài hát 1999 của ca sĩ, nhạc sĩ và diễn viên Prince. "Party like it's 1999": tiệc tùng thả cửa, vui chơi xả láng.

SỤP ĐỔ DOT-COM



Kể từ đó, người ta học được cách xem tương lai là bất định, và không còn cực đoan với bản kế hoạch kinh doanh hoành tráng, chỉ dự đoán trước nhiều năm chứ không phải nhiều quý. Toàn cầu hóa thay thế công nghệ như một niềm hy vọng cho tương lai. Do sự dịch chuyển của năm 90 "từ sự hiện diện offline sang online" không thành công như mong đợi, nhà đầu tư quay trở lại những sản phẩm offline (nhà ở) và các nước thuộc nhóm BRIC[1] (toàn cầu hóa). Kết quả là đã xảy ra một đợt bong bóng nữa, lần này là bất động sản.

1 BRIC: Brazil, Nga, Ấn Độ và Trung Quốc

Những nhà khởi nghiệp tại Thung lũng Silicon học được bốn bài học lớn từ cuộc khủng hoảng dot-com và những bài học đó vẫn dẫn dắt tư duy kinh doanh ngày nay:

1. Phát triển gia tăng

   Tầm nhìn lớn sẽ thổi phồng bong bóng, do đó đây là điều cần tránh. Bất cứ ai tuyên bố có thể làm điều gì lớn lao đều đáng nghi ngờ, và bất cứ ai muốn thay đổi thế giới cần phải khiêm tốn hơn. Những bước nhỏ, tăng dần lên là con đường an toàn duy nhất để tiến về phía trước.

2. Giữ tinh gọn và linh hoạt

   Tất cả các công ty buộc phải "tinh gọn", đồng nghĩa với "không cần kế hoạch". Bạn không nên biết công ty mình sẽ làm gì; lên kế hoạch trước sẽ dẫn tới ngạo mạn và kém linh hoạt. Thay vào đó, hãy thử nghiệm mọi thứ, "làm đi làm lại", và xem khởi nghiệp là một cuộc thử nghiệm may rủi, không biết trước được điều gì cả.

3. Cải thiện khả năng cạnh tranh

   Đừng cố gắng tạo ra thị trường mới khi còn quá sớm. Cách duy nhất để biết bạn đang có một doanh nghiệp thực thụ là khởi đầu với những khách hàng sẵn có, để bạn có thể xây dựng cơ

nghiệp thành công bằng cách cải thiện những sản phẩm hiện có của các đối thủ.

4. Tập trung vào sản phẩm, chứ không phải bán hàng

   Nếu sản phẩm của bạn cần phải quảng cáo hoặc cần có nhân viên bán hàng thì nó chưa đủ tốt: công nghệ chủ yếu liên quan đến phát triển sản phẩm, không phải bán hàng. Chi phí quảng cáo trong thời kỳ bong bóng dot-com rõ ràng là lãng phí, do đó cách tăng trưởng bền vững duy nhất là tăng trưởng tự nhiên với hiệu ứng lan truyền.

Những bài học này trở thành giáo lý trong thế giới khởi nghiệp; những ai phớt lờ chúng sẽ đón nhận thất bại như cách mà công nghệ đã sụp đổ kinh hoàng vào năm 2000. Tuy nhiên, những nguyên tắc ngược lại có lẽ còn đúng hơn:

1. *Mạo hiểm làm lớn sẽ tốt hơn là những thứ nhỏ nhặt.*
2. *Một kế hoạch tồi còn tốt hơn là không có kế hoạch.*
3. *Thị trường cạnh tranh sẽ tàn phá lợi nhuận.*
4. *Bán hàng cũng quan trọng không kém sản phẩm.*

Sự thật là, bong bóng công nghệ đã xảy ra. Cuối thập niên 90 là thời điểm của sự kiêu căng ngạo mạn: người ta tin rằng mình có thể đi từ 0 lên 1. Rất ít công

ty khởi nghiệp đã làm được điều đó, và nhiều công ty chỉ nói mà chưa làm được gì. Nhưng người ta hiểu rằng, không còn cách nào khác phải đạt được nhiều hơn nữa với nguồn lực hạn chế. Thị trường vào tháng 3-2000 rõ ràng là đỉnh điểm sự điên rồ; nhưng quan trọng hơn, nó cũng là đỉnh điểm của sự rõ ràng. Người ta đã nhìn thật xa vào tương lai, nhìn thấy giá trị của công nghệ mới mà chúng ta cần để đến đó an toàn, và tự đánh giá bản thân là có khả năng tạo ra nó.

Chúng ta vẫn sẽ cần công nghệ mới, và thậm chí chúng ta cần cái phong cách hối hả và ngạo mạn của năm 1999 để đạt được nó. Để xây dựng những thế hệ công ty kế tiếp, chúng ta phải loại bỏ những giáo lý đúc kết được từ đợt sụp đổ. Điều đó không có nghĩa những ý kiến đối lập sẽ tự động đúng: bạn không thể chạy thoát khỏi cơn điên rồ của đám đông bằng cách từ chối họ. Thay vào đó hãy tự hỏi: những điều bạn biết về kinh doanh, bao nhiêu trong đó được tạo ra bởi cách bạn phản ứng sai với lỗi lầm trong quá khứ? Cách phản kháng mạnh nhất trên thế gian này không phải là phản đối lại đám đông, mà là phải học cách nghĩ cho chính bản thân mình.

CHƯƠNG

3

TẤT CẢ NHỮNG CÔNG TY HẠNH PHÚC ĐỀU KHÁC BIỆT

CÂU HỎI TƯƠNG PHẢN Ở CHƯƠNG MỘT, nếu hỏi theo góc độ làm kinh doanh thì sẽ là: *Đâu là một doanh nghiệp có giá trị mà chưa ai tạo ra?* Câu hỏi này khó hơn là ta nghĩ, bởi vì công ty của bạn có thể tạo ra rất nhiều giá trị nhưng bản thân nó lại không được xem là có giá trị. Tạo ra giá trị chưa đủ - bạn cũng cần phải thu về được những giá trị mà bạn tạo ra.

Điều đó có nghĩa là, ngay cả những công ty rất lớn cũng có thể là những doanh nghiệp tệ hại. Ví dụ, những công ty hàng không của Mỹ phục vụ hàng triệu

hành khách và tạo ra hàng trăm tỷ đôla giá trị mỗi năm. Nhưng năm 2012, khi giá vé máy bay trung bình mỗi chiều là 178 đôla, các hãng hàng không kiếm chỉ 37 cent trên mỗi hành khách. Thử so sánh với Google, tuy tạo ra ít giá trị hơn nhưng thu được nhiều hơn. Google thu về 50 tỉ đôla năm 2012 (so với 160 tỉ đôla của ngành hàng không), nhưng công ty này giữ 21% doanh thu đó làm lợi nhuận - hơn 100 lần lợi nhuận ngành hàng không năm đó. Google kiếm quá nhiều tiền đến nổi hiện tại, công ty này có giá trị gấp 3 lần những hãng hàng không Mỹ cộng lại.

Các hãng hàng không cạnh tranh với nhau, nhưng Google thì đứng một mình. Các nhà kinh tế học sử dụng hai mô hình đơn giản để lý giải sự khác nhau này: cạnh tranh hoàn hảo và độc quyền.

"Cạnh tranh hoàn hảo" được xem vừa là trạng thái lý tưởng vừa là trạng thái cơ bản của kinh tế học nhập môn. Cái gọi là thị trường cạnh tranh hoàn hảo đạt điểm cân bằng khi nguồn cung gặp nhu cầu thị trường. Mỗi doanh nghiệp trong thị trường cạnh tranh thì không khác biệt và bán cùng một loại sản phẩm. Bởi vì không có công ty nào có sức mạnh thống trị thị trường, họ buộc phải bán tại mức giá mà thị trường quyết định. Nếu thị trường này có khả năng kiếm tiền thì những công ty mới sẽ gia nhập, tăng nguồn cung, đẩy giá đi xuống, và loại bỏ những khoản lợi nhuận đã

hấp dẫn họ từ ban đầu. Nếu quá nhiều công ty tham gia thị trường, họ sẽ bắt đầu lỗ, nhiều công ty sẽ đóng cửa, và giá sẽ tăng trở lại các mức bền vững. Trong môi trường cạnh tranh hoàn hảo, về lâu dài thì *không có công ty nào tạo ra lợi nhuận kinh tế*.

Trái ngược với cạnh tranh hoàn hảo là độc quyền. Trong khi một công ty trong thị trường cạnh tranh thì bán với giá thị trường, một nhà độc quyền sẽ làm chủ thị trường, do đó nó sẽ đặt ra mức giá riêng. Bởi vì không có cạnh tranh, nên nó sản xuất ra số lượng với mức giá nhằm tối đa hóa lợi nhuận.

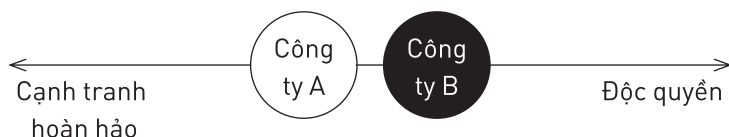
Với một nhà kinh tế, tất cả các tay độc quyền đều như nhau, dù là loại bỏ đối thủ, giữ được giấy phép từ nhà nước, hay cách tân đổi mới để vượt lên dẫn đầu. Trong cuốn sách này, chúng tôi không quan tâm đến những thủ đoạn phi pháp hay những chính sách đặc ân chính phủ: khi nói đến "độc quyền", chúng tôi muốn nói đến một dạng công ty quá xuất sắc đến nổi những gì nó làm không một công ty nào khác có thể tạo ra thứ gì "gần giống" để thay thế. Google là một ví dụ tốt về một công ty đi từ 0 đến 1: nó không cạnh tranh trong mảng tìm kiếm kể từ đầu những năm 2000, khi nó tự tách mình ra xa Microsoft và Yahoo!

Người Mỹ thần thoại hóa sự cạnh tranh và ca tụng nó như một thứ giúp xã hội phát triển. Thật ra, chủ nghĩa tư bản và cạnh tranh là hai điều trái ngược. Chủ

nghĩa tư bản ra đời từ sự tích lũy vốn, nhưng trong thị trường cạnh tranh hoàn hảo, tất cả lợi nhuận đều bị cạnh tranh giành lấy. Bài học cho các nhà khởi nghiệp rất rõ ràng: *nếu bạn muốn tạo ra và giữ lấy những giá trị vĩnh viễn, đừng tạo ra những công ty không có sự khác biệt.*

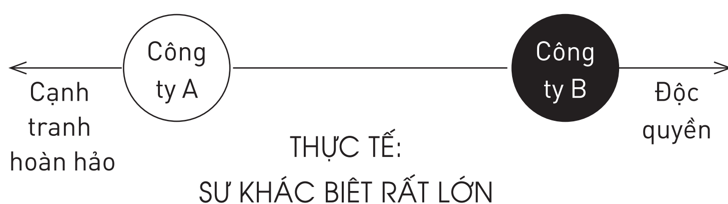
NHỮNG LỜI NÓI DỐI PHỔ BIẾN

Trên thế giới này có bao nhiêu công ty độc quyền thật sự? Bao nhiêu là cạnh tranh thật sự? Rất khó nói, bởi vì những cuộc trò chuyện thông thường của chúng ta về những vấn đề này rất mơ hồ. Với những người ngoài cuộc, tất cả các công ty gần như giống nhau, do đó họ chỉ thấy những khác biệt nhỏ giữa các công ty.



NHẬN THỨC:
CÁC CÔNG TY GIỐNG NHAU

Nhưng thực tế thì phức tạp hơn thế nhiều. Có một sự khác biệt cực lớn giữa cạnh tranh hoàn hảo và độc quyền, và phần lớn các công ty đều rất gần với mỗi cực hơn là chúng ta thường thấy.



Sự mập mờ khó hiểu đến từ sai lầm phổ biến khi định nghĩa thị trường theo cái cách: cả nhà độc quyền và những nhà cạnh tranh đều có động lực để bẻ cong sự thật.

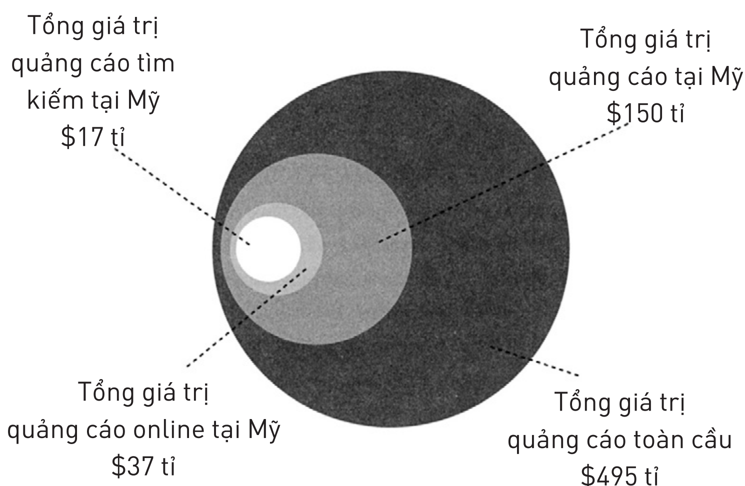
Lời nói dối của kẻ độc quyền

Những nhà độc quyền nói dối để tự bảo vệ mình. Họ biết rằng nếu cứ khoe khoang về mô hình độc quyền tuyệt hảo thì sẽ bị kiểm toán, bị soi xét, và bị tấn công. Bởi vì họ rất muốn lợi nhuận độc quyền của họ tiếp tục không bị đụng đến, họ có xu hướng làm mọi thứ có thể để che giấu sự độc quyền - thường bằng cách nói quá lên về sức mạnh của cạnh tranh (vốn không tồn tại) trong thị trường của họ.

Hãy xem xét cách Google nói về mô hình kinh doanh của họ. Chắc chắn họ không *tuyên bố* mình là độc quyền. Nhưng có phải vậy không? Tất nhiên, còn tùy: độc quyền *cái gì*? Lấy ví dụ, Google chủ yếu là một cỗ máy tìm kiếm. Đến tháng 5-2014, Google chiếm 68% thị trường tìm kiếm. (Đối thủ cạnh tranh lớn nhất là Microsoft và Yahoo!, mỗi công ty chiếm

lần lượt 19% và 10%.) Nếu điều đó chưa đủ thống trị thị trường thì hãy thử xem xét một sự thật là từ "google" hiện trở thành một từ chính thức trong từ điển tiếng Anh *Oxford English Dictionary* - như là một động từ. Đừng cố nín thở và chờ đến khi điều đó xảy ra với Bing (trang web tìm kiếm của Microsoft).

Nhưng giả sử hãy xem Google chủ yếu là một công ty quảng cáo. Điều đó làm thay đổi nhiều thứ. Thị trường quảng cáo trên công cụ tìm kiếm ở Mỹ kiếm được 17 tỉ USD mỗi năm. Mảng quảng cáo online thu về 37 tỉ USD mỗi năm. Trong khi thị trường quảng cáo toàn cầu là 495 tỉ USD. Do đó ngay cả trong trường hợp Google hoàn toàn độc quyền thị trường quảng cáo công cụ tìm kiếm ở Mỹ thì công ty này chỉ



chiếm 3,4% thị trường quảng cáo toàn cầu. Từ góc nhìn này, Google trông như một tay chơi rất nhỏ bé trong thế giới cạnh tranh.

Nhưng nếu chúng ta xem Google là một công ty công nghệ đa chức năng thì sao? Điều này cũng khá có lý; bởi ngoài cỗ máy tìm kiếm, Google tạo ra hàng tá những sản phẩm phần mềm khác, đó là chưa kể đến xe tự lái, điện thoại Android và những thiết bị đeo trên người. Nhưng 95% doanh thu của Google đến từ quảng cáo tìm kiếm; những sản phẩm khác thu về chỉ 2,35 tỉ USD năm 2012, còn sản phẩm công nghệ tiêu dùng chỉ là con số rất nhỏ. Vì mảng sản phẩm công nghệ tiêu dùng có giá trị 964 tỉ USD toàn cầu, Google chỉ sở hữu chưa tới 0,24% - một khoảng cách rất lớn, huống hồ gì nói tới độc quyền. Định vị bản thân như một công ty công nghệ cho phép Google thoát khỏi những sự chú ý không mong muốn.

Lời nói dối của những kẻ cạnh tranh

Những kẻ không độc quyền thường nói dối ngược lại: "Chúng tôi đang trong cuộc chơi của chính mình". Doanh nhân luôn bị định kiến là xem nhẹ quy mô sự cạnh tranh, nhưng đó chính là lỗi lớn nhất mà một doanh nghiệp khởi nghiệp mắc phải. Sai lầm chết người là xem thị trường của bạn cực hẹp để bạn có thể thống trị nó.

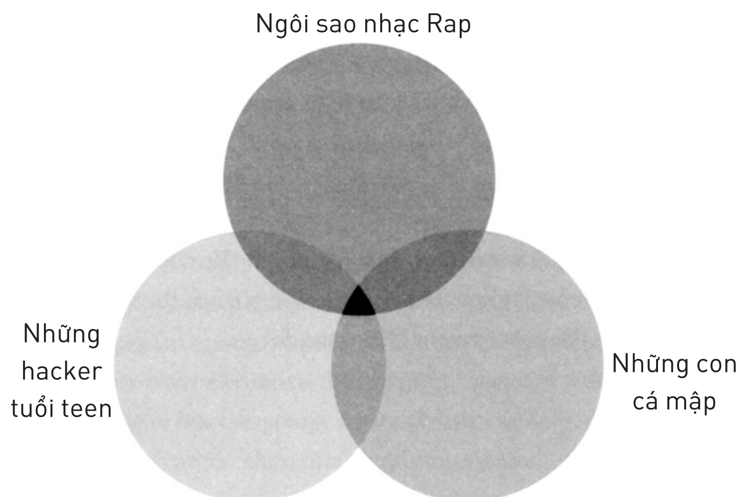
Giả dụ bạn muốn mở một nhà hàng phục vụ đồ ăn Anh ở Palo Alto. Bạn có thể lý giải, "Hiện tại không có ai làm cái này cả. Chúng ta sẽ sở hữu toàn thị trường." Nhưng điều đó chỉ đúng nếu thị trường liên quan là thị trường dành cho món Anh đặc thù. Nếu nó là thị trường nhà hàng ở Palo Alto thì sao? Và nếu tất cả những nhà hàng ở thị trấn bên cạnh cũng thuộc phân khúc đó thì sao?

Đó là những câu hỏi khó. Nhưng vấn đề lớn hơn chính là bạn không có động lực để tự hỏi những câu hỏi đó. Khi bạn nghe phần lớn nhà hàng mới đều thất bại trong vòng 1-2 năm, bản năng của bạn sẽ tự kể nên một câu chuyện rằng nhà hàng của bạn sẽ khác biệt ra sao. Bạn sẽ dành thời gian thuyết phục mọi người rằng bạn là tuyệt vời thay vì nghiêm túc xem xét điều đó có đúng không. Sẽ tốt hơn nếu tạm dừng lại và xem xét liệu có người dân Palo Alto nào thích ăn món Anh hơn tất cả các món khác không. Rất có khả năng lớn là không có ai.

Năm 2001, đồng nghiệp của tôi tại PayPal và tôi thường ăn trưa trên đường Castro ở Mountian View. Chúng tôi thường chọn các nhà hàng yêu thích, bắt đầu từ những món phổ biến như món Ấn, sushi và burger. Sẽ có nhiều lựa chọn hơn khi chúng tôi phân loại chi tiết hơn nữa: đồ Bắc Ấn hay Nam Ấn, rẻ hay sang trọng... Trái với thị trường nhà hàng địa phương

đầy cạnh tranh, PayPal vào thời điểm bấy giờ là công ty cung cấp dịch vụ thanh toán qua email duy nhất trên thế giới. Chúng tôi có ít nhân sự hơn các nhà hàng trên đường Castro, nhưng công ty chúng tôi có giá trị lớn hơn rất nhiều so với tất cả các nhà hàng gộp lại. Mở một nhà hàng món Nam Ấn mới là một cách kiếm tiền rất khó. Nếu bạn không nhận ra thực tế cạnh tranh và chỉ tập trung vào những điểm khác biệt nhỏ nhoi không đáng kể - có lẽ món bánh mì của bạn là ngon nhất vì có công thức bí truyền từ bà cố - thì công ty của bạn khó mà tồn tại.

Những ngành sáng tạo cũng vận hành như thế. Không có nhà biên kịch nào muốn thú nhận rằng kịch bản mới của cô ta đơn giản chỉ là viết lại từ những thứ đã làm trước đó. Thay vào đó, cô sẽ ghi: "Phim này sẽ kết hợp những yếu tố tuyệt vời khác nhau mà mọi người đã biết theo một cách hoàn toàn mới." Điều đó có thể là sự thật. Ví dụ ý tưởng của cô ta là mời ngôi sao nhạp Rap Jay-Z tham gia một kịch bản lai giữa phim *Hackers* và *Jaws*: ngôi sao nhạc rap tham gia một nhóm hacker tinh hoa để bắt con cá mập đã giết bạn anh ấy. Kịch bản *kiểu đó* thì chắc chắn là chưa được thực hiện bao giờ. Nhưng, giống như việc thiếu nhà hàng món Anh ở Palo Alto, có thể đó là một điều tốt.



Những người không độc quyền nói quá sự khác biệt bằng cách định nghĩa thị trường là *khúc giao* giữa nhiều thị trường nhỏ hơn:

Món Anh ∩ nhà hàng ∩ Palo Alto

Ngôi sao nhạc Rap ∩ hacker ∩ cá mập

Trong khi đó, ngược lại, những nhà độc quyền thì ngụy trang sự độc quyền của họ bằng cách định hình thị trường như một *liên minh* của nhiều thị trường lớn khác.

cỗ máy tìm kiếm ∪ điện thoại di động ∪ các thiết bị đeo trên người

máy tính ∪ xe tự lái

Câu chuyện gộp lại của một nhà độc quyền sẽ ra sao trong thực tế? Hãy xem xét một thông điệp trong

phiên điều trần của Chủ tịch Google Eric Schmidt trước Quốc hội Mỹ năm 2011:

> Chúng tôi đối mặt với một viễn cảnh cực kỳ cạnh tranh khi người tiêu dùng có thể có rất nhiều sự lựa chọn để tiếp cận thông tin.

Hoặc, dịch từ bài phát biểu mang tính PR sang ngôn ngữ dễ hiểu:

> Google chỉ là một con cá nhỏ trong một cái hồ lớn. Chúng tôi có thể bị nuốt chửng toàn bộ bất cứ lúc nào. Chúng tôi không phải là nhà độc quyền mà chính phủ tìm kiếm.

NHỮNG CON NGƯỜI TÀN NHẪN

Vấn đề của kinh doanh cạnh tranh không chỉ dừng lại ở chuyện lợi nhuận thấp. Hãy tưởng tượng bạn đang điều hành một trong những nhà hàng ở Mountain View. Bạn không khác biệt so với hàng tá các đối thủ, do đó bạn phải chiến đấu hết mình để tồn tại. Nếu bạn cung cấp những món ăn giá hợp túi tiền với lợi nhuận thấp, bạn chỉ có thể trả nhân viên mức lương tối thiểu. Và bạn sẽ cần phải thắt chặt mọi thứ khác: đó là lý do tại sao mấy nhà hàng nhỏ kiểu gia đình thì sử dụng người trong nhà: Bà ngoại thì lo tính tiền còn bọn trẻ thì rửa chén phía sau. Những nhà hàng lớn cũng chẳng khá gì hơn,

khi mà những bài đánh giá chất lượng và xếp hạng như hệ thống đánh giá ngôi sao của Michelin tạo ra một văn hóa cạnh tranh khốc liệt có thể khiến cho các đầu bếp trở nên điên loạn. (Bernard Loiseau, một đầu bếp Pháp từng thắng ba ngôi sao Michelin, đã phát biểu, "Nếu tôi mất một sao, tôi sẽ tự sát." Michelin vẫn giữ số sao của ông ấy, nhưng Loiseau đã tự sát năm 2003 khi một cẩm nang đối thủ đến từ Pháp đã hạ bậc nhà hàng của ông.) Hệ sinh thái cạnh tranh đã đẩy con người ta đến sự tàn nhẫn hoặc tìm đến cái chết.

Một mô hình độc quyền như Google thì lại khác. Bởi vì nó không phải lo lắng về việc cạnh tranh với bất cứ ai, công ty này có thể quan tâm nhiều hơn đến nhân viên, sản phẩm, và tác động của nó đến thế giới rộng lớn. Khẩu hiệu của Google - "Đừng làm điều ác" - một phần đây cũng là một chiêu làm thương hiệu, nhưng đó cũng là đặc tính của một doanh nghiệp đủ thành công để có thể quan tâm đến vấn đề đạo đức một cách nghiêm túc mà không làm phá hoại sự tồn tại của nó. Trong kinh doanh, *tiền là một thứ quan trọng hoặc tiền là tất cả*. Những người độc quyền có thể nghĩ về những thứ khác hơn là chỉ kiếm tiền; những người không độc quyền thì không thể. Trong một mô hình cạnh tranh hoàn hảo, công ty vì quá tập trung vào lợi nhuận hàng ngày nên không thể lên kế hoạch cho một tương lai lâu dài. Chỉ có một

thứ có thể cho phép công ty vượt qua được cuộc đấu tranh sinh tồn hàng ngày: lợi nhuận từ độc quyền.

CHỦ NGHĨA TƯ BẢN ĐỘC QUYỀN

Như vậy là, độc quyền thì tốt cho những người trong cuộc, còn những người bên ngoài thì sao? Liệu lợi nhuận khủng kiếm được có khiến phần còn lại của xã hội phải trả giá? Thật ra thì, có: lợi nhuận đến từ ví tiền của khách hàng, và những tay độc quyền xứng đáng với tiếng xấu - *nhưng chỉ trong một thế giới mà không có gì thay đổi.*

Trong một thế giới tĩnh, người độc quyền chỉ là một kẻ đi thu tiền thuê. Nếu bạn thống trị thị trường bằng một thứ gì đó, bạn có thể thay đổi giá; những người khác không có lựa chọn nào khác ngoài mua của bạn. Giống như chơi cờ tỷ phú vậy: những giấy sở hữu nhà đất được luân chuyển giữa người chơi nhưng bàn cờ thì không bao giờ thay đổi. Bạn không thể thắng cuộc bằng cách sáng tạo ra cách gì mới để phát triển các bất động sản trên bàn cờ. Giá trị của các bất động sản là cố định, và cách duy nhất để thắng là cố gắng sở hữu thật nhiều và người khác phải mua lại hay trả tiền thuê cho bạn.

Nhưng thế giới chúng ta đang sống luôn vận động không ngừng: việc phát minh ra thứ gì mới và tốt hơn

luôn khả thi. Những kẻ độc quyền sáng tạo mang đến nhiều sự lựa chọn hơn cho người dùng bằng cách bổ sung vô số chủng loại sản phẩm mới hoàn toàn cho thế giới. Độc quyền sáng tạo không chỉ tốt cho phần còn lại của xã hội, mà còn là những cỗ máy mạnh mẽ làm cho xã hội tốt đẹp hơn.

Ngay cả chính phủ cũng biết điều này: đó là lý do tại sao một trong những bộ ngành của chúng ta làm việc cật lực để tạo ra những nhà độc quyền (bằng cách cung cấp bằng sáng chế cho những phát minh mới) trong khi vừa kết tội họ (xử phạt những trường hợp vi phạm luật chống độc quyền). Có thể đặt câu hỏi liệu có ai đó có thể được thưởng một hình thức độc quyền *hợp pháp* chỉ đơn giản bởi họ là người đầu tiên phát minh ra một thứ gì đó, ví dụ như thiết kế phần mềm trên di động. Nhưng rõ ràng là một thứ như lợi nhuận độc quyền của Apple từ thiết kế, sản xuất, và tiếp thị iPhone là phần thưởng cho việc tạo ra nhiều của cải hơn, chứ không phải sự khan hiếm giả tạo: người tiêu dùng cảm thấy hạnh phúc khi cuối cùng cũng có thể lựa chọn trả nhiều tiền hơn để có được một chiếc điện thoại thông minh ưng ý.

Sự năng động của những mô hình độc quyền mới tự giải thích lý do những mô hình độc quyền cũ không kìm hãm đổi mới. Với hệ điều hành iOS của Apple, sự trỗi dậy của hệ điều hành di động đã tác động sâu

sắc làm giảm sự thống trị của Microsoft trong hàng nhiều thập kỷ. Trước đó, sự độc quyền phần cứng của IBM những thập niên 60 và 70 đã bị hạ bệ bằng sư độc quyền phần mềm của Microsoft. AT&T độc quyền về dịch vụ điện thoại trong phần lớn thế kỷ 20, nhưng bây giờ thì bất cứ ai cũng có thể mua một hợp đồng điện thoại rẻ tiền từ bất cứ nhà cung cấp nào. Nếu xu hướng của công ty độc quyền là kìm hãm sự phát triển, nó sẽ rất nguy hiểm và chúng ta phản đối nó là đúng. Nhưng lịch sử của sự phát triển là lịch sử của những công ty độc quyền tốt hơn thay thế những thứ hiện tại đã cũ.

Những kẻ độc quyền sẽ định hướng sự phát triển bởi vì cam kết có giá trị nhiều năm hay nhiều thập kỷ về lợi nhuận sẽ tạo ra một động lực to lớn để đổi mới. Sau đó độc quyền cứ thế tiếp tục đổi mới bởi vì lợi nhuận cho phép họ lập những kế hoạch dài hạn và đầu tư vào những dự án nghiên cứu tham vọng mà những công ty hoạt động theo mô hình cạnh tranh có mơ cũng không thể làm được.

Vậy thì, tại sao các nhà kinh tế học lại bị ám ảnh bởi thị trường cạnh tranh như là một mô hình lý tưởng? Đó là vấn đề liên quan đến lịch sử. Các nhà kinh tế học sao chép thuật toán từ công trình nghiên cứu của các nhà vật lý thế kỷ 19: họ xem các cá nhân và công ty như những nguyên tử có thể thay thế cho nhau, chứ

không phải là những tạo vật độc nhất. Lý thuyết của họ mô tả điểm cân bằng của thị trường cạnh tranh hoàn hảo bởi vì điều đó quá dễ quan sát, chứ không phải vì nó là tốt nhất. Tuy nhiên, cũng đáng nhớ lại điểm cân bằng dài hạn được dự báo bởi vật lý thế kỷ 19 là một trạng thái mà tất cả năng lượng được chia đều và mọi thứ sẽ nghỉ ngơi - còn được biết đến với khái niệm là ngày tàn của vũ trụ. Dù quan điểm của bạn về nhiệt động học có như thế nào, đó là một ẩn dụ thuyết phục: trong kinh doanh, điểm cân bằng có nghĩa là trạng thái tĩnh, mà tĩnh có nghĩa là chết. Nếu lĩnh vực của bạn đang ở trạng thái cân bằng cạnh tranh, cái chết của công ty chẳng tổn hại gì đến thế giới; bởi những đối thủ giống bạn sẽ luôn sẵn sàng thế chỗ.

Điểm cân bằng hoàn hảo có thể được xem là khoảng trống lớn của vũ trụ. Nó còn có thể định hình nhiều doanh nghiệp. Nhưng mỗi phát minh mới sẽ xảy ra ở rất xa điểm cân bằng. Trong một thế giới thực ngoài lý thuyết kinh tế, mỗi công ty thành công chính vì nó làm những thứ mà không ai làm được. Độc quyền do đó không phải là một bệnh lý hay một ngoại lệ. Độc quyền là điều kiện để *mọi doanh nghiệp thành công.*

Tolstoy mở đầu quyển *Anna Karemina* bằng quan sát: “Tất cả những gia đình hạnh phúc đều giống

nhau, trong khi những gia đình không hạnh phúc thì không hạnh phúc theo cách riêng của họ." Kinh doanh thì ngược lại. Tất cả những công ty hạnh phúc đều khác nhau: mỗi công ty đạt sự độc quyền bằng cách giải quyết một vấn đề duy nhất. Tất cả những công ty thất bại đều giống nhau: họ không thoát khỏi được sự cạnh tranh.

CHƯƠNG

4

HỆ TƯ TƯỞNG CẠNH TRANH

ĐỘC QUYỀN SÁNG TẠO có nghĩa là tạo ra sản phẩm mới mang lại lợi ích cho tất cả mọi người, đồng thời mang lại lợi nhuận bền vững cho người tạo ra nó. Còn cạnh tranh có nghĩa là không có lợi nhuận cho bất cứ ai, chẳng có sự khác biệt nào đáng kể, và phải đấu tranh để sinh tồn. Vậy tại sao người ta vẫn tin cạnh tranh là lành mạnh? Câu trả lời là cạnh tranh không chỉ là một khái niệm kinh tế hay một sự bất tiện mà cá nhân và công ty đương đầu trên thị trường. Trên tất cả mọi thứ, cạnh tranh chính là một hệ tư tưởng - một tư tưởng xâm lấn toàn bộ xã hội và làm bóp méo cách nghĩ của chúng ta. Chúng ta ca ngợi cạnh tranh, cho rằng nó cần thiết, và ban cho nó

quyền điều khiển thị trường; và kết quả là, chúng ta mắc bẫy từ bên trong - ngay cả khi chúng ta càng cạnh tranh thì chúng ta thu lợi càng ít.

Đó là một sự thật đơn giản, nhưng chúng ta được huấn luyện để lơ nó đi. Hệ thống giáo dục của chúng ta luôn tạo ra nỗi ám ảnh với cạnh tranh. Điểm số cho thấy sự đo lường chính xác khả năng cạnh tranh của từng học sinh, em nào đạt điểm cao nhất thì được khen ngợi và tôn vinh. Chúng ta dạy bọn trẻ những bài học giống nhau theo những cách giống nhau, dù cho tài năng và sở thích mỗi học sinh ra sao đi nữa. Những học sinh học kém do cứ bị bắt ngồi yên một chỗ thì thường bị người khác làm cho cảm thấy mình thua kém, trong khi đứa nào vượt qua các thước đo truyền thống như bài kiểm tra và bài tập về nhà thì cuối cùng được xem là giỏi một cách điển hình của hệ thống giáo dục truyền thống.

Mọi thứ càng tệ hơn khi học sinh lên đến cấp học cao hơn. Những sinh viên ưu tú tiến bộ một cách tự tin cho đến khi họ đạt cấp độ cạnh tranh khốc liệt đến mức đánh tan giấc mơ của mình. Đại học là nơi mà những con người có kế hoạch lớn ở trung học mắc kẹt trong sự cạnh tranh khốc liệt với những con người thông minh như nhau và những chuyên ngành truyền thống như tư vấn quản trị và ngân hàng đầu tư. Trở thành những người có thói quen luôn tuân thủ, sinh

viên (và gia đình họ) trả hàng trăm ngàn đôla tiền học phí, một con số luôn tăng nhanh hơn lạm phát. Tại sao chúng ta lại làm điều này với chính mình?

Tôi ước gì mình tự hỏi câu này khi còn trẻ. Con đường của tôi đã được định sẵn đến nổi trong quyển kỷ yếu năm lớp 8, một trong những người bạn của tôi dự báo, một cách chính xác, rằng 4 năm sau tôi sẽ trở thành sinh viên năm hai của Đại học Stanford. Và sau khi đạt được mảnh bằng đại học truyền thống, tôi vào Trường Luật Stanford, nơi tôi cạnh tranh khốc liệt hơn nữa cho những danh hiệu thành công.

Phần thưởng cao nhất trong giới sinh viên luật khá rõ ràng: trong số hàng chục ngàn sinh viên tốt nghiệp mỗi năm, chỉ một vài chục người được trở thành luật sư phụ tá cho Chánh án Tòa án Tối cao. Sau khi làm luật sư phụ tá cho một vài vụ kiện liên bang trong một năm, tôi được mời phỏng vấn cho vị trí luật sư phụ tá của Thẩm phán Kennedy và Scalia. Cuộc gặp gỡ của chúng tôi diễn ra tốt đẹp. Tôi đến rất gần với chiến thắng cho chặng đua cuối cùng này. Nếu tôi đạt được nó, tôi nghĩ, cuộc đời tôi đã ổn định. Nhưng tôi đã thất bại. Vào thời điểm đó, tôi suy sụp.

Năm 2004, sau khi tôi xây dựng thành công PayPal và bán nó đi, tôi gặp lại một bạn học cũ ở trường luật, người từng giúp tôi chuẩn bị hồ sơ cho vị trí luật sư phụ tá mà tôi đã thất bại. Chúng tôi không nói

chuyện với nhau trong gần một thập kỷ. Câu hỏi đầu tiên của anh ta không phải là "Dạo này anh có khỏe không?" hoặc "Anh có tin được là đã lâu rồi ta không gặp nhau?". Thay vào đó, anh ta cười và hỏi, "Peter, anh có cảm thấy vui vì đã trượt vị trí luật sư phụ tá lúc ấy không?" Vì đã hiểu và nhận thức được chuyện gì xảy ra, chúng tôi đều biết rằng, nếu thắng được cuộc cạnh tranh quan trọng ấy, nó sẽ thay đổi cuộc đời tôi theo chiều hướng xấu hơn. Nếu tôi trở thành luật sư phụ tá cho Tòa án Tối cao, có lẽ tôi sẽ dành trọn cuộc đời sự nghiệp của mình để lấy lời khai và soạn thảo hợp đồng kinh doanh của người khác thay vì tạo ra cái gì đó mới mẻ. Khó mà nói được cuộc đời tôi sẽ khác ra sao, nhưng chi phí cơ hội là quá lớn. Tất cả những học giả Rhodes[1] trước đây đã từng nghĩ tới tương lai lẫy lừng.

CHIẾN TRANH VÀ HÒA BÌNH

Các giáo sư thường xem nhẹ sự khốc liệt của môi trường học thuật, nhưng các nhà quản lý thì không ngừng so sánh kinh doanh với chiến tranh. Sinh viên MBA thường cầm trên tay những cuốn sách của Clausewitz và Tôn Tử. Những ẩn dụ về chiến tranh tràn ngập ngôn ngữ kinh doanh hàng ngày: chúng ta

1 Học giả *Rhodes là* những người đã giành được học bổng *Rhodes* cho các nghiên cứu quốc tế tại Đại học Oxford.

sử dụng *những kẻ săn đầu người* để xây dựng *lực lượng* bán hàng, giúp chúng ta *nắm giữ* được thị trường và *ra đòn chốt hạ*. Nhưng thật ra đó cũng chính là cạnh tranh, không phải kinh doanh, nó giống như chiến tranh: được cho là cần thiết, cũng gọi là dũng cảm, nhưng cuối cùng là hủy diệt.

Vậy tại sao mọi người lại cạnh tranh với nhau? Marx và Shakespeare đưa ra hai mô hình giúp hiểu được gần như tất cả mọi thể loại mâu thuẫn.

Theo Marx, người ta chiến đấu bởi vì họ khác nhau. Giai cấp vô sản chống lại giai cấp tư sản bởi vì họ có tư tưởng và mục tiêu hoàn toàn khác nhau (Marx cho rằng điều kiện vật chất của họ quá khác nhau). Khác biệt càng lớn, mâu thuẫn càng cao.

Với Shakespeare thì ngược lại, mọi chiến binh không nhiều thì ít đều giống nhau. Không rõ lắm vì sao họ nên đấu tranh bởi vì họ không có gì để tranh đấu, giành giật. Hãy xem thử dòng mở đầu trong vở *Romeo và Juliet*: "Hai gia đình, giống nhau về phẩm giá." Hai gia đình giống nhau, nhưng họ ghét nhau. Thậm chí họ phát triển khá giống nhau khi mối hận thù ngày một gia tăng. Cuối cùng, họ quên mất đâu là nguyên nhân bắt đầu cuộc chiến.

Trong thế giới kinh doanh, ít nhất, Shakespeare đã chứng minh cách của mình ưu việt hơn. Trong một công ty, mọi người bị ám ảnh bởi sự canh tranh trong

thăng tiến nghề nghiệp. Các công ty thì ám ảnh bởi những đối thủ cạnh tranh trên thị trường. Trong cái mớ hỗn độn những bi kịch của con người, chúng ta quên mất điều gì quan trọng và thay vào đó chỉ tập trung vào những đối thủ xung quanh.

Hãy thử chứng minh mô hình của Shakespeare đối với thế giới thực. Hãy tưởng tượng một quy trình sản xuất mang tên *Gates và Schmidt*, dựa theo *Romeo và Juliet*. Dòng họ nhà Montague (của Romeo) là Microsoft. Dòng họ nhà Capulet (của Juliet) là Google. Dòng họ nhà Montague xây dựng hệ điều hành và ứng dụng văn phòng. Dòng họ nhà Capulet xây dựng công cụ tìm kiếm. Vậy thì có gì để họ tranh đấu?

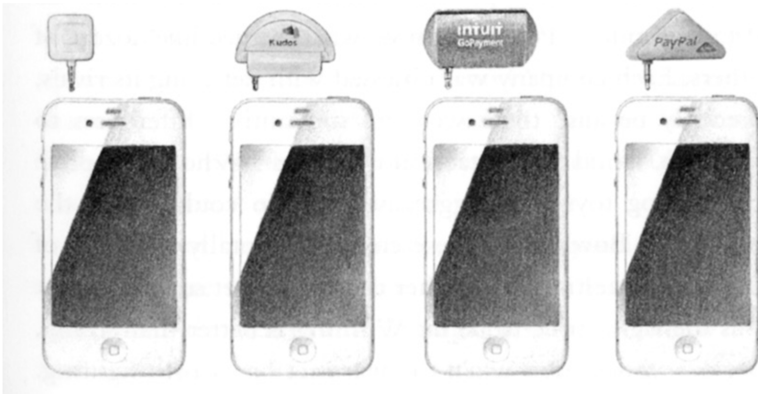
Thực ra là rất nhiều. Lúc mới bắt đầu, mỗi gia tộc đều không đụng chạm gì đến nhau và phát triển độc lập. Nhưng khi phát triển lên, họ bắt đầu tập trung vào nhau. Nhà Montague luôn bị ám ảnh bởi dòng họ Capulet và Capulet luôn bị ám ảnh bởi Montague. Kết quả thì thế nào?

Windows đấu với Chrome OS, Bing đấu với Google Search, Explorer đấu với Chrome, Office đấu với Docs, và Surface đấu với Nexus.

Cũng như chiến tranh đã khiến dòng họ Montague và Capulet trả giá bằng những đứa con của họ, cạnh tranh khiến Microsoft và Google phải trả giá bằng sự thống trị của mình: Apple xuất hiện và soán ngôi

cả hai. Vào tháng 1-2013, tổng giá trị vốn hóa thị trường của Apple là 500 tỉ đôla, trong khi Google và Microsoft cộng lại là 467 tỉ. Chỉ 3 năm trước, Microsoft và Google *mỗi* công ty đều có giá trị hơn Apple. Cạnh tranh quả là tốn kém.

Đối thủ cạnh tranh khiến chúng ta quá tập trung vào những cơ hội cũ và thường chỉ sao chép một cách mù quáng những gì xảy ra trong quá khứ. Hãy xem thử sự tăng trưởng gần đây của các thiết bị đọc thẻ tín dụng trên di động. Tháng 10-2010, một công ty khởi nghiệp có tên Square cho ra đời một sản phẩm nhỏ gọn, hình vuông, màu trắng cho phép người dùng iPhone có thể quẹt thẻ để thanh toán. Nó là giải pháp thanh toán tuyệt vời đầu tiên dành cho điện thoại di động. Và những kẻ bắt chước đã nhanh chóng hành động ngay. Một công ty Canada có tên NetSecure ra mắt thiết bị đọc riêng có hình bán nguyệt. Còn công ty Intuit thì mang đến hình trụ cho cuộc chiến về hình dạng sản phẩm này. Tháng 3-2012, PayPal của eBay cũng cho ra mắt thiết bị đọc thẻ của riêng họ. Nó có hình tam giác - một đòn giáng mạnh vào Square, vì 3 cạnh thì đơn giản hơn 4 cạnh. Chúng ta có thể dễ dàng nhận ra cuộc chiến không hồi kết kiểu hai gia đình trong kịch Shakespeare rồi chứ? Sẽ chẳng bao giờ kết thúc cho đến khi kẻ bắt chước cạn ý tưởng về hình thù của cái thiết bị đọc thẻ.



Những mối hiểm nguy của cạnh tranh bằng hình thức sao chép có thể phần nào lý giải vì sao những cá nhân với chứng Asperger (rối loạn tự kỷ) - thích tách biệt với xã hội - lại có thể có lợi thế tại Thung lũng Silicon ngày nay. Nếu bạn ít nhạy cảm trước những vấn đề xã hội, bạn sẽ thường ít làm theo những người xung quanh. Nếu bạn quan tâm đến việc tạo ra một thứ gì đó hoặc lập trình máy tính, bạn sẽ ít bị run sợ khi theo đuổi những hoạt động với mục đích duy nhất và thường bạn sẽ trở nên cực giỏi khi làm những điều ấy. Rồi khi bạn ứng dụng những kỹ năng, bạn sẽ ít bị cảm giác muốn bỏ cuộc: điều này giúp bạn tránh bị sa vào các đám đông cạnh tranh vì những giải thưởng hiển nhiên.

Cạnh tranh có thể khiến người ta ảo tưởng về những cơ hội không thực sự tồn tại. Phiên bản thập

niên 90 của chuyện này là cuộc chiến khốc liệt trên thị trường cửa hàng thú nuôi online. Đó là cuộc chiến giữa Pets.com với Petstore.com với Petopia.com với hàng tá những trang khác. Mỗi công ty đều bị ám ảnh bởi chuyện phải chiến thắng đối thủ, vì thực chất không có những khác biệt đáng kể để mỗi bên tập trung vào. Trong số tất cả những câu hỏi mang tính chiến thuật - Ai có thể định giá cạnh tranh nhất cho sản phẩm đồ chơi nhai được dành cho chó? Ai có thể tạo ra mẩu quảng cáo hay nhất phát trong lúc diễn ra chung kết bóng bầu dục? - những công ty này hoàn toàn bỏ lỡ một câu hỏi bao quát hơn là liệu thị trường cung cấp thực phẩm cho thú nuôi online có phải là một thị trường đúng đắn để gia nhập hay không? Thắng lợi bao giờ cũng tốt hơn thua cuộc, nhưng tất cả sẽ bại trận khi cuộc chiến không đáng có. Khi Pets.com đóng cửa sau cuộc sụp đổ dot-com, 300 triệu đôla vốn đầu tư vào nó cũng thế mà bốc hơi.

Có những lúc, cạnh tranh trông rất kỳ quái và khiến chúng ta phải phân tâm. Hãy thử xem mâu thuẫn kiểu Shakespeare giữa Larry Ellison, đồng sáng lập và CEO của Oracle, và Tom Siebel, nhân viên bán hàng hàng đầu của Oracle và được xem là môn đồ thân thiết của Larry trước khi rời Oracle để sáng lập Siebel Systems năm 1993. Ellison tức giận cực độ bởi ông nghĩ rằng Siebel đã phản bội. Siebel ghét cảnh phải là

cái bóng của Ellison. Hai người đàn ông này cơ bản là rất giống nhau - hai người đồng hương thành phố Chicago cực kỳ quyết đoán, yêu công việc bán hàng và ghét thất bại - do đó sự ganh ghét giữa họ càng sâu sắc. Ellison và Siebel dành nửa sau của thập niên 90 để phá hoại lẫn nhau. Có một dạo, Ellison cho chở một xe tải bánh xốp kem đến trụ sở văn phòng của Siebel để thuyết phục nhân viên Siebel nghỉ việc và sang chỗ mình. Trên giấy gói của bánh xốp ghi gì bạn biết không? "Mùa hè sắp đến gần. Oracle đã có mặt ở đây. Sẽ làm cho ngày của bạn ấm áp hơn và một sự nghiệp tươi sáng hơn."

Lạ thay, Oracle còn cố tình thu nhận thêm đối thủ. Thuyết của Ellison là có kẻ thù là một điều luôn tốt, miễn là nó đủ lớn để *có thể* là một mối đe dọa (chính vì vậy sẽ truyền động lực cho nhân viên) nhưng không nên quá lớn đến mức nó thật sự đe dọa toàn công ty. Do đó Ellison đã rất háo hức khi vào năm 1996, một công ty dữ liệu nhỏ tên là Informix đã dựng một biển quảng cáo gần với trụ sợ chính của Oracle tại Redwood Shores với dòng chữ: CHÚ Ý: KHỦNG LONG BĂNG QUA ĐƯỜNG. Một tấm biển quảng cáo khác của Informix trên Xa lộ 101 đi hướng bắc có dòng chữ: BẠN VỪA QUA KHỎI REDWOOD SHORES. CHÚNG TÔI CŨNG THẾ.

Oracle đáp trả bằng một biển quảng cáo ngụ ý rằng phần mềm của Informix còn chạy chậm hơn ốc sên. Sau đó thì CEO của Informix là Phil White quyết định khiến mọi thứ trở nên rất cá nhân. Khi White biết Larry Ellison rất thích văn hóa samurai Nhật Bản, ông cho làm một biển quảng cáo mới với logo của Oracle cùng thanh kiếm samurai bị gãy. Biển quảng cáo này không thật sự nhắm vào Oracle như một tổ chức, chứ nói gì đến công chúng; đó là một sự trả đũa cá nhân nhắm vào Ellison. Thế nhưng có lẽ White đã dành hơi nhiều thời gian để lo lắng về đối thủ cạnh tranh: trong lúc ông ta bận bịu với các biển quảng cáo mới, Informix gặp phải một vụ tai tiếng về kế toán nghiêm trọng và White sớm phải vô nhà tù liên bang vì gian lận chứng khoán.

Nếu bạn không thể chiến thắng đối thủ, có thể tốt hơn hết là sáp nhập. Tôi lập ra công ty Confinity với nhà đồng sáng lập Max Levchin năm 1998. Khi chúng tôi cho ra mắt sản phẩm PayPal vào cuối năm 1999, X.com của Elon Musk đã theo rất sát: văn phòng chúng tôi chỉ cách họ 4 dãy nhà trên Đại lộ University ở Palo Alto, và sản phẩm của X.com bắt chước chúng tôi ở mọi chức năng. Đến cuối năm 1999, chúng tôi bước vào một cuộc chiến tổng lực. Nhiều người trong chúng tôi tại PayPal làm việc 100 tiếng mỗi tuần. Rõ ràng đó là kém hiệu quả, nhưng chúng tôi không

tập trung vào năng suất, mà tập trung vào đánh bại X.com. Một trong những kỹ sư của chúng tôi thật ra đã chế tạo cả một quả bom cho mục đích đó; khi anh ta trình bày về sơ đồ trong buổi họp, những cái đầu lạnh đã chiến thắng và bản dự thảo khiến cho mọi người mất ngủ tột độ.

Nhưng vào tháng 2-2000, Elon và tôi đã lo sợ về bong bóng công nghệ đang nổ ra nhanh chóng hơn là lo đối phó với nhau: một cuộc khủng hoảng tài chính sẽ phá hủy cả hai trước khi chúng tôi chiến đấu với nhau. Do vậy vào đầu tháng Ba chúng tôi gặp nhau một cách hòa bình hơn - tại một quán cà phê gần văn phòng cả hai - và thương lượng một cuộc sáp nhập 50-50. Làm nguội đi sự kình địch của cả hai sau sáp nhập là một điều không dễ dàng, nhưng so với những vấn đề khác, dù sao nó cũng ổn. Là một đội ngũ thống nhất, chúng tôi đã vượt qua được cơn sụp đổ dot-com và sau đó xây dựng một công ty thành công.

Thỉnh thoảng bạn cũng cần phải chiến đấu. Nếu đó là điều phải, bạn nên chiến đấu và giành thắng lợi. Không có khoảng giữa: một là đừng tung ra cú đấm nào, hoặc là đánh thật mạnh và kết thúc nhanh chóng cuộc chiến.

Lời khuyên này có thể khó thực hiện vì niềm kiêu hãnh và danh dự có thể khiến bạn phân tâm. Như Hamlet đã nói:

"Phơi bày ra những thứ chết chóc và không chắc chắn
Đối với tất cả những gia tài, cái chết và những mối nguy hiểm
Ngay cả mỏng như vỏ trứng. Cũng có quyền được vĩ đại
Nhưng chẳng thiếu những tranh cãi khốc liệt
Khi danh dự đang bị tổn thương"

Với Hamlet, sự vĩ đại đồng nghĩa với việc sẵn sàng chiến đấu vì một nguyên nhân có thể mỏng nhẹ tựa vỏ trứng: *bất kỳ ai* cũng chiến đấu cho những thứ quan trọng; anh hùng thật sự xem trọng danh dự cá nhân và sẽ chiến đấu vì những thứ *không* quan trọng. Logic trái ngược này là một phần của bản chất con người, nhưng sẽ thảm hại nếu ứng dụng vào kinh doanh. Nếu bạn có thể nhận ra cạnh tranh chỉ làm tổn hại hơn là mang lại giá trị thì bạn sẽ cảm thấy sảng khoái hơn nhiều so với số đông. Chương kế tiếp sẽ nói về cách làm thế nào sử dụng một cái đầu minh mẫn để tạo ra một công ty độc quyền.

CHƯƠNG

5

LỢI THẾ CỦA KẺ ĐẾN SAU CÙNG

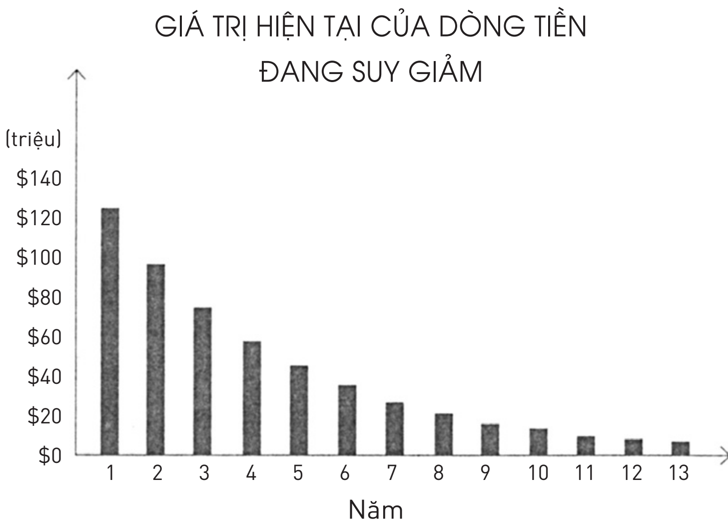
THOÁT KHỎI CẠNH TRANH sẽ mang lại cho bạn sự độc quyền, nhưng độc quyền chỉ có thể là mô hình kinh doanh tốt nếu nó tồn tại được lâu dài trong tương lai. Thử so sánh giá trị của Công ty New York Times (vận hành tờ báo nổi tiếng cùng tên) với Twitter. Mỗi công ty có vài ngàn nhân viên, và mỗi công ty đều mang đến cho hàng triệu người cách tiếp nhận tin tức. Thế nhưng khi Twitter lên sàn vào năm 2013, nó được định giá 24 tỉ đôla, *hơn 12 lần* tổng giá trị vốn hóa thị trường của Times - trong khi Times đạt doanh số 133 triệu đôla năm 2012 còn Twitter chịu *lỗ*. Vậy điều gì lý giải khoảng cách giá trị cực lớn cho Twitter?

Câu trả lời là dòng tiền. Điều này mới nghe có kỳ quái, bởi Times có lợi nhuận còn Twitter thì không. Nhưng một công ty vĩ đại được định nghĩa bởi khả năng tạo ra dòng tiền *trong tương lai*. Các nhà đầu tư trông đợi Twitter sẽ thu được lợi nhuận độc quyền trong thập kỷ tới, trong khi mô hình độc quyền trong báo chí đã qua.

Nói một cách đơn giản, giá trị của một công ty ngày nay là tổng số tiền nó sẽ kiếm được trong tương lai. (Để định giá đúng một công ty, bạn phải chiết khấu dòng tiền trong tương lai về giá trị của nó ở thời điểm hiện tại, bởi vì một khoản tiền hôm nay sẽ có giá trị hơn một khoản tiền tương tự trong tương lai.)

So sánh dòng tiền được chiết khấu cho thấy sự khác biệt giữa doanh nghiệp tăng trưởng chậm và công ty khởi nghiệp tăng trưởng nhanh vào thời điểm đen tối nhất. Phần lớn giá trị của những doanh nghiệp tăng trưởng chậm là ngắn hạn. Một công ty của Nền Kinh tế Cũ (như một tờ báo) có thể duy trì giá trị nếu nó giữ được dòng tiền hiện tại trong 5 hay 6 năm. Tuy nhiên, mọi công ty có đối thủ cùng sản phẩm sẽ thấy lợi nhuận bị cạnh tranh. Những hộp đêm hay nhà hàng là những ví dụ rõ ràng nhất: nơi nào thành công có thể thu một khoản tiền lớn hôm nay, nhưng dòng tiền trong vài năm tới có thể bị mai một khi khách hàng chuyển đến những nơi hợp xu hướng hơn và mới hơn.

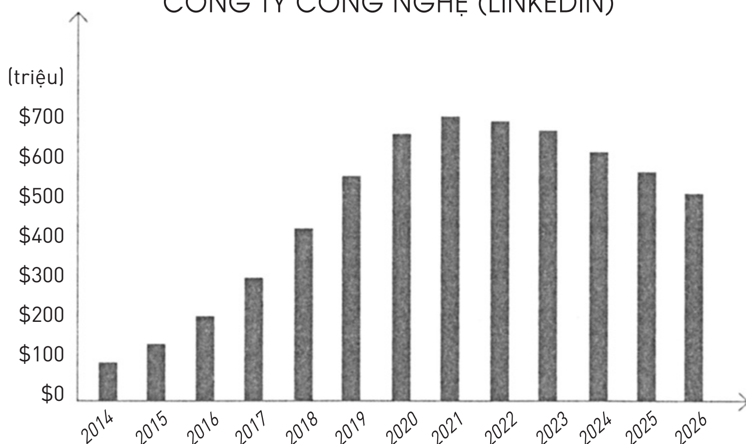
Những công ty công nghệ thì theo một con đường ngược lại. Họ thường *lỗ* trong những năm đầu: họ cần thời gian để xây dựng những thứ có giá trị, và điều đó có nghĩa là trì hoãn doanh thu. Phần lớn giá trị của một công ty công nghệ sẽ đến ít nhất là 10 đến 15 năm trong tương lai.



Vào tháng 3-2001, PayPal chưa có lợi nhuận nhưng doanh số thì tăng 100% theo từng năm. Khi tôi tính toán dòng tiền tương lai, tôi thấy 75% giá trị hiện tại của công ty sẽ đến từ lợi nhuận thu được trong năm 2011 và những năm sau - thật khó tin cho một công ty chỉ mới kinh doanh có 27 tháng. Tuy nhiên điều đó vẫn chưa là gì. Ngày nay, PayPal tiếp tục tăng trưởng 15% mỗi năm, và tỉ lệ chiết khấu thấp hơn một thập

kỷ trước. Mọi thứ dường như cho thấy giá trị của công ty sẽ đến từ năm 2020 trở đi.

LinkedIn cũng là một ví dụ xác đáng về một công ty mà giá trị tồn tại trong tương lai xa. Vào đầu năm 2014, mức vốn hóa thị trường của nó là 24,5 tỷ USD - rất cao cho một công ty với chưa tới 1 tỷ USD doanh số và chỉ 21,6 triệu USD thu nhập ròng năm 2012. Bạn có thể sẽ nhìn vào những con số này và kết luận rằng, các nhà đầu tư quá điên rồ. Nhưng sự định giá này có lý nếu xem xét dòng tiền trong tương lai của LinkedIn.



Tầm quan trọng lớn lao của lợi nhuận trong tương lai thường bị xem là ngược với lẽ thường, ngay cả với

những người ở Thung lũng Silicon. Để một công ty có giá trị, nó phải tăng trưởng *và tồn tại bền bỉ*, nhưng nhiều nhà khởi nghiệp chỉ tập trung vào tăng trưởng ngắn hạn. Họ có lý do biện hộ: tăng trưởng thì dễ đo lường, còn sự bền bỉ thì không. Ai mà mắc chứng cuồng đo lường thì sẽ bị ám ảnh bởi thống kê lượng người sử dụng hiện hữu hàng tuần, mục tiêu doanh thu hàng tháng, và báo cáo doanh thu hàng quý. Tuy nhiên, bạn vẫn có thể đạt được những con số đó mà không cần chú ý tới những vấn đề sâu hơn, khó đo lường hơn và chúng đe dọa sức bền của công ty.

Ví dụ, sự tăng trưởng ngắn hạn vũ bão của Zynga lẫn Groupon làm phân tâm các nhà quản lý và nhà đầu tư về những thử thách về lâu về dài. Zynga đã có thắng lợi khá sớm với những trò chơi như Farmville và tuyên bố sở hữu một "cỗ máy đo nghiệm tinh thần" có thể đo được độ hút khách của sản phẩm mới. Nhưng cuối cùng họ vẫn gặp phải một vấn đề mà mọi xưởng phim Hollywood đều gặp: Làm thế nào bạn có thể liên tục sản xuất ra những sản phẩm giải trí thu hút lượng khán giả khó tính và thị hiếu luôn thay đổi? (Chẳng ai biết cả.) Groupon đạt tăng trưởng nhanh khi hàng trăm ngàn doanh nghiệp địa phương thử nghiệm sản phẩm của họ. Nhưng thuyết phục những doanh nghiệp đó trở thành khách hàng thường xuyên thì khó hơn họ tưởng.

Nếu bạn tập trung vào tăng trưởng ngắn hạn hơn tất cả những thứ khác, bạn sẽ bỏ lỡ câu hỏi quan trọng nhất mà lẽ ra bạn phải tự hỏi: *liệu mô hình kinh doanh này có tồn tại sau một thập kỷ nữa?* Những con số đơn thuần không giúp bạn có câu trả lời; thay vào đó bạn phải suy nghĩ một cách sâu sắc về những phẩm chất định tính của doanh nghiệp mà mình đang vận hành.

ĐẶC ĐIỂM CỦA MÔ HÌNH ĐỘC QUYỀN

Một công ty có dòng tiền lớn phát sinh trong tương lai sẽ trông như thế nào? Mỗi mô hình độc quyền đều có sự độc đáo riêng, nhưng họ thường chia sẻ một vài sự kết hợp chung của các đặc điểm: công nghệ độc quyền, hiệu ứng mạng lưới, kinh tế theo quy mô và thương hiệu.

Đây không phải là một danh sách đầy đủ mà bạn cần phải có để xây dựng công ty - thật ra không có đường tắt dẫn đến độc quyền. Tuy nhiên, phân tích công ty của bạn theo những đặc điểm này sẽ giúp bạn nghĩ cách để xây dựng một công ty trường tồn.

1. Công nghệ độc quyền

Công nghệ độc quyền là lợi thế quan trọng nhất mà công ty sở hữu bởi nó khiến cho sản phẩm của bạn rất khó hoặc không thể bị bắt chước. Ví dụ, thuật toán tìm kiếm của Google, cho kết quả tốt hơn bất kỳ đối

thủ nào khác. Công nghệ độc quyền giúp thời gian tải trang web nhanh và kết quả tìm kiếm tự động có độ chính xác cao góp phần làm mạnh hơn sức mạnh cốt lõi trong lĩnh vực tìm kiếm của Google. Khó có ai có thể làm gì với Google như cách mà Google đã làm với tất cả những đối thủ tìm kiếm khác vào đầu những năm 2000.

Theo kinh nghiệm cho thấy, công nghệ độc quyền phải tốt hơn ít nhất 10 lần so với đối thủ thay thế gần giống nhất để đưa công ty của bạn tiến tới lợi thế độc quyền thật sự. Sự vượt trội ở cấp độ ít hơn con số 10 lần chỉ được người dùng xem như một sự cải thiện nhỏ và rất khó bán, đặc biệt trong một thị trường đã chật kín các đối thủ.

Cách rõ ràng nhất để tạo ra sự cải thiện gấp 10 lần chính là sáng tạo ra một thứ hoàn toàn mới. Nếu bạn tạo ra một thứ có giá trị mà trước đây chưa hề có trên thị trường, sự gia tăng giá trị đó là vô tận. Ví dụ, một loại thuốc có thể làm giảm nhu cầu ngủ nhưng vẫn an toàn với sức khỏe, hoặc một loại thuốc chữa trị hói đầu hiệu quả, sẽ chắc chắn giúp tạo ra một công ty độc quyền.

Hoặc nếu bạn có thể cải thiện những vấn đề hiện hữu một cách nhanh chóng: một khi bạn tốt hơn đối thủ gấp 10 lần, bạn sẽ thoát khỏi sự cạnh tranh. Ví dụ, PayPal giúp cho việc mua bán trên eBay ít nhất tốt gấp

10 lần so với đối thủ. Thay vì ra bưu điện gửi một tấm séc mất 7-10 ngày bạn mới nhận được, PayPal giúp người mua có thể trả tiền ngay khi phiên đấu giá chấm dứt. Người bán sẽ nhận được tiền lời ngay tức khắc, và khác với séc, họ biết được tiền là có thật.

Amazon đã cho thấy sự cải thiện gấp 10 lần đối thủ theo một cách mà ai cũng có thể thấy được: nó chào bán số lượng sách nhiều hơn ít nhất 10 lần số lượng sách của bất kỳ một nhà sách nào. Khi ra đời năm 1995, Amazon có thể tuyên bố mình là "Nhà sách lớn nhất thế giới" bởi không giống bất kỳ nhà sách bình thường nào với lượng trữ 100.000 đầu sách, Amazon không cần phải trữ hàng tồn kho - nó đơn giản chỉ yêu cầu tựa sách từ nhà cung cấp mỗi khi khách đặt hàng. Sự cải tiến này quá hiệu quả đến nổi đối thủ cạnh tranh Barnes & Noble rất không hài lòng và đưa đơn kiện 3 ngày trước khi Amazon tiến hành IPO. Đơn kiện tố Amazon tự nhận mình một cách không công bằng là "nhà sách", trong khi nó thật ra là "nhà môi giới sách" thì đúng hơn.

Bạn cũng có thể tạo ra sự cải tiến gấp 10 lần với một thiết kế siêu việt. Trước năm 2010, máy tính bảng khá nghèo nàn đến nổi ở tất cả các phân khúc, thị trường gần như không tồn tại. "Windows XP Tablet PC Edition" của Microsoft là sản phẩm lần đầu được giao cho khách hàng năm 2002, sau đó Nokia

cho ra mắt "Internet Tablet" vào năm 2005, nhưng tất cả những sản phẩm này đều khó sử dụng. Sau đó thì Apple cho ra mắt iPad. Sự cải tiến trong thiết kế thật khó đo lường, nhưng một điều dường như rõ ràng là Apple có một sự cải tiến hơn tất cả những sản phẩm trước đó ít nhất ở một đặc điểm quan trọng: máy tính bảng từ vô dụng trở nên vô cùng hữu ích.

2. Hiệu ứng mạng lưới

Hiệu ứng mạng lưới làm cho một sản phẩm trở nên có ích khi ngày càng có nhiều người sử dụng. Ví dụ, nếu tất cả bạn bè của bạn sử dụng Facebook, thì việc bạn mở một tài khoản Facebook là chuyện dễ hiểu. Nếu đơn phương chọn một mạng xã hội khác chỉ khiến bạn trở thành một kẻ lập dị.

Hiệu ứng mạng lưới có thể rất mạnh, nhưng bạn sẽ không bao giờ đạt được nếu sản phẩm của bạn không mang lại giá trị cho những khách hàng đầu tiên, lúc mạng lưới còn nhỏ hẹp. Ví dụ, vào năm 1960 công ty Xanadu muốn xây dựng một mạng thông tin hai chiều giữa các máy tính - một hình thức giống như thời kỳ đầu của World Wide Web. Sau hơn ba thập kỷ nỗ lực vô ích, Xanadu đóng cửa bởi kết nối web đã trở nên một thứ rất bình thường. Công nghệ của họ chỉ có thể hiệu quả ở một quy mô nhất định: đòi hỏi mỗi máy tính phải tham gia vào mạng lưới cùng một thời điểm, và điều đó sẽ không bao giờ xảy ra.

Nghịch lý thay, những mô hình kinh doanh có hiệu ứng mạng lưới buộc phải bắt đầu từ những thị trường nhỏ. Facebook khởi đầu chỉ với sinh viên Harvard - sản phẩm đầu tiên của Mark Zuckerberg được thiết kế để bạn cùng lớp tham gia, chứ không phải để thu hút tất cả mọi người trên thế giới. Đó là lý do tại sao những công ty mạng lưới thành công rất hiếm khi khởi đầu theo kiểu truyền thống được dạy trong chương trình MBA: những thị trường thời kỳ đầu sẽ rất nhỏ đến mức chúng thường không được xem là những cơ hội kinh doanh.

3. Kinh tế theo quy mô

Một công ty độc quyền sẽ mạnh hơn khi nó lớn hơn: chi phí cố định để tạo ra một sản phẩm (kỹ thuật, quản trị, thuê văn phòng) có thể được trang trải rộng ra trên số lượng lớn. Những công ty khởi nghiệp phần mềm có thể có lợi thế của kinh tế theo quy mô đáng kể khi chi phí để sản xuất thêm một phiên bản của sản phẩm thì gần như bằng 0.

Nhiều công ty chỉ đạt những lợi thế giới hạn khi họ phát triển lên quy mô lớn. Đặc biệt, những công ty ngành dịch vụ rất khó tạo thế độc quyền. Ví dụ, nếu bạn sở hữu một phòng tập yoga, bạn chỉ có thể phục vụ một số lượng nhất định khách hàng. Bạn có thể thuê thêm người hướng dẫn và mở rộng ra nhiều

địa điểm, nhưng lợi nhuận của bạn sẽ khá thấp và bạn sẽ không bao giờ đạt được mức mà một nhóm người tài năng có thể cung cấp sản phẩm có giá trị cho hàng triệu khách hàng riêng lẻ, như cách những kỹ sư phần mềm có thể làm.

Ngay từ những thiết kế đầu tiên, một công ty khởi nghiệp tốt phải cho thấy tiềm năng đạt quy mô lớn sau này. Ngày nay Twitter đã có hơn 250 triệu người dùng. Nó không cần phải bổ sung thêm quá nhiều tính năng để thu hút thêm người dùng, và cũng chẳng có lý do gì cho thấy Twitter sẽ không ngừng tăng trưởng.

4. Thương hiệu

Theo định nghĩa, một công ty sẽ sở hữu độc quyền thương hiệu của nó, do đó tạo ra một thương hiệu mạnh là cách tốt nhất để tuyên bố độc quyền. Ngày nay, thương hiệu công nghệ mạnh nhất là Apple: vẻ ngoài thu hút và chất liệu được chọn lựa kỹ càng cho những sản phẩm như iPhone và MacBook, thiết kế tối giản nhưng đẹp của những cửa hàng Apple Store và cách họ quản lý để mang lại trải nghiệm cho khách hàng, chiến dịch quảng cáo khắp mọi nơi, định vị giá là một sản phẩm cao cấp, vầng hào quang kéo dài trong nhiều năm của nhà lãnh đạo cá tính Steve Jobs... tất cả đã khiến cho khách hàng cảm nhận được Apple mang đến những sản phẩm quá tốt như thể đây là một thị trường của riêng họ.

Rất nhiều đối thủ cố học từ thành công của Apple: quảng cáo trả tiền, cửa hàng thương hiệu riêng, chất liệu cao cấp, ra mắt sản phẩm sinh động, giá cao, và ngay cả việc thiết kế tối giản, tất cả đều rất dễ bị bắt chước. Nhưng những kỹ thuật đánh bóng bề nổi đó sẽ không thành công nếu thiếu một chất lượng thật sự bên trong. Apple sở hữu những công nghệ độc quyền phức tạp, cả phần cứng (như chất liệu màn hình chạm cao cấp) và phần mềm (như bề mặt màn hình chạm được thiết kế có mục đích dành cho những chất liệu nhất định). Apple sản xuất sản phẩm ở một quy mô lớn đủ để kiểm soát mức giá của chất liệu mà họ phải mua. Và công ty này có được hiệu ứng mạng lưới mạnh mẽ từ hệ sinh thái nội dung: hàng ngàn lập trình viên viết phần mềm cho các thiết bị của Apple bởi vì ở đó có hàng trăm triệu khách hàng đang sử dụng, và những khách hàng này ở lại nền tảng đó vì có những ứng dụng mới. Những lợi thế độc quyền này ít được nhìn thấy hơn so với thương hiệu bóng bẩy của Apple, nhưng đó là những nền tảng quan trọng giúp thương hiệu củng cố sự độc quyền của mình một cách hiệu quả.

Bắt đầu bằng thương hiệu thay vì chất lượng bên trong sẽ vô cùng nguy hiểm. Kể từ khi Marissa Mayer trở thành CEO của Yahoo! giữa năm 2012, bà đã làm việc cật lực để hồi sinh một người khổng lồ Internet từng rất được ưa chuộng bằng cách làm cho thương hiệu Yahoo! trở nên hấp dẫn hơn. Trong một

dòng chia sẻ trên mạng xã hội Twitter, Yahoo! tóm tắt kế hoạch của Mayer là một chuỗi các phản ứng của "con người rồi tới sản phẩm, rồi lượng truy cập rồi mới tới doanh thu". Người dùng được cho là tìm kiếm sự tươi mới: Yahoo! nhận thức được tầm quan trọng của thiết kế khi cải tiến lại logo, khẳng định tinh thần trẻ trung khi mua lại những công ty khởi nghiệp đang nổi như Tumblr, và Yahoo! thu hút sự quan tâm của truyền thông bằng chính sức mạnh ngôi sao của Mayer. Nhưng câu hỏi lớn là Yahoo! thật sự sẽ tạo ra sản phẩm gì. Khi Steve Jobs quay trở lại Apple, ông không chỉ biến Apple trở thành một nơi làm việc hấp dẫn, mà còn kiên quyết loại bỏ nhiều dòng sản phẩm để tập trung cho những cơ hội tạo ra sự cải tiến gấp 10 lần. Không có một công ty công nghệ nào có thể được xây dựng tốt chỉ bằng cách dựa vào thương hiệu.

TẠO RA ĐỘC QUYỀN

Thương hiệu, quy mô, hiệu ứng mạng lưới, và công nghệ ở một góc độ kết hợp nào đó sẽ tạo ra độc quyền; nhưng để thành công, bạn cần chọn thị trường của mình một cách cẩn trọng và mở rộng có cân nhắc.

Khởi đầu nhỏ và Độc quyền

Mọi công ty khởi nghiệp đều nhỏ khi mới bắt đầu. Mọi sự độc quyền đều thống trị một thị phần lớn

trong thị trường của nó. *Do đó, mọi công ty khởi nghiệp nên bắt đầu bằng một thị trường rất nhỏ.* Hãy cứ chọn giải pháp an toàn là bắt đầu nhỏ thôi. Lý do rất đơn giản: bạn dễ thống trị một thị trường nhỏ hơn là thị trường lớn. Nếu bạn nghĩ thị trường khởi đầu của bạn có thể hơi lớn, thì điều đó gần như luôn đúng.

Nhỏ không có nghĩa là không tồn tại. Chúng tôi từng phạm sai lầm này với PayPal. Sản phẩm đầu tiên của chúng tôi cho phép người dùng chuyển tiền cho nhau qua máy PalmPilot. Đó là một công nghệ thú vị và chưa có ai làm. Tuy nhiên, hàng triệu người sử dụng PalmPilot trên thế giới không tập trung vào một nơi cụ thể, họ có ít điểm chung, và họ sử dụng thiết bị không liên tục. Chẳng ai cần đến sản phẩm của chúng tôi, và như thế là chúng tôi không có khách hàng.

Với bài học đó, chúng tôi nhìn vào những màn đấu giá trên eBay, nơi chúng tôi tìm thấy thành công đầu tiên. Cuối năm 1999, eBay có vài ngàn tài khoản bán hàng khối lượng khủng thuộc chương trình PowerSellers, và sau chỉ 3 tháng với nỗ lực không ngừng nghỉ, chúng tôi đã phục vụ được 25% trong số đó. Tiếp cận vài ngàn người thật sự cần sản phẩm của chúng tôi dễ hơn nhiều so với việc cố gắng cạnh tranh để thu hút sự chú ý của hàng triệu cá nhân đơn lẻ rải rác.

Thị trường mục tiêu hoàn hảo cho một công ty khởi nghiệp là nhóm nhỏ người dùng nhất định, tập trung tại một nơi và đang được phục vụ bởi số ít hoặc không có đối thủ nào. Mọi thị trường lớn khác đều là một sự lựa chọn sai lầm, và thị trường lớn đang được phục vụ bởi những đối thủ cạnh tranh thì còn sai lầm tệ hại hơn nữa. Đó là lý do người khởi nghiệp cho rằng việc đạt được 1% của thị trường 100 tỉ đôla thì luôn rất khó. Thực tế, một thị trường lớn hoặc là thiếu một điểm khởi đầu tốt, hoặc sẽ mở rộng cho cạnh tranh, do đó sẽ rất khó đạt được thị phần 1%. Và ngay cả khi bạn thành công trong việc chiếm thị phần nhỏ đó, bạn có thể hài lòng nhưng vẫn phải nhớ rằng: cạnh tranh tàn khốc sẽ khiến lợi nhuận của bạn là con số không.

Tăng quy mô

Khi bạn đã tạo ra và thống trị một thị trường ngách, thì sau đó bạn nên dần dần mở rộng sang những thị trường liên quan lớn hơn một chút. Amazon đã cho thấy cách họ thực hiện việc này. Nhà sáng lập Jeff Bezos có tầm nhìn là thống lĩnh tất cả mảng bán lẻ online, nhưng ông đã khởi đầu thận trọng bằng lĩnh vực sách. Có hàng triệu cuốn sách cần phân loại, nhưng chúng có hình dạng tương đối giống nhau, dễ dàng giao hàng, và một số quyển sách hiếm khi bán được - những cuốn mang lại ít lợi nhuận nhất cho các

cửa hàng sách - cũng thu hút sự quan tâm của những khách hàng nhiệt thành nhất. Do đó Amazon đã trở thành một giải pháp vượt trội cho những ai ở xa nhà sách hoặc đang tìm kiếm những quyển sách quý hiếm. Amazon có hai lựa chọn: mở rộng số người đọc sách hoặc mở rộng những thị trường liền kề liên quan. Họ đã chọn vế thứ hai, bắt đầu với những thị trường có điểm tương đồng nhất với thị trường sách: CD, video, và phần mềm. Amazon tiếp tục bổ sung các loại mặt hàng cho đến khi nó trở thành một cửa hàng tổng hợp của thế giới. Bản thân cái tên Amazon cũng đã thể hiện một cách rất thông minh về chiến lược tăng quy mô của công ty. Môi trường sinh thái đa dạng của rừng nhiệt đới Amazon phản ánh mục tiêu đầu tiên của Amazon là bán mọi quyển sách trên thế giới, và bây giờ thì nó trở thành nơi bán tất cả mọi thứ trên thế giới, chấm hết!

eBay cũng bắt đầu bằng việc thống trị những thị trường ngách nhỏ. Khi eBay ra mắt sàn đấu giá năm 1995, nó không cần cả thế giới chấp nhận ngay; sản phẩm khá ổn với một nhóm quan tâm nhỏ, ví dụ như nhóm khách hàng ruột của hãng thú nhồi bông Beanie Baby. Một khi eBay đã độc quyền được các giao dịch mua bán của Beanie Bay, nó cũng không nhảy ngay vào mảng xe thể thao hay những sản phẩm

công nghiệp: thay vào đó nó tiếp tục phục vụ những sở thích nho nhỏ cho đến khi trở thành một sàn giao dịch đáng tin cậy cho mọi người mua bán online, bất kể là sản phẩm gì.

Đôi khi có những chướng ngại ngầm của việc tăng quy mô - một bài học mà eBay đã rút ra trong những năm gần đây. Giống như tất cả các chợ khác, chợ đấu giá phù hợp với một mô hình độc quyền tự nhiên bởi người mua tìm đến nơi có người bán và ngược lại. Tuy nhiên, eBay nhận ra rằng mô hình đấu giá là tối ưu nhất với những sản phẩm đặc biệt như đồng tiền cổ hoặc tem. Nó không hiệu quả lắm với sản phẩm hàng hóa thông thường: người dùng không muốn đấu giá để mua bút chì hoặc khăn giấy Kleenex, như thế họ lên Amazon mua thì tiện hơn! eBay vẫn là một mô hình độc quyền có giá trị, nhưng nó còn khiêm tốn so với những gì mọi người trông đợi vào năm 2004.

Việc xâu chuỗi và kết hợp các thị trường một cách đúng đắn thường bị xem nhẹ, và luôn cần sự kỷ luật cao độ khi mở rộng dần thị trường. Những công ty thành công nhất là những công ty làm cho sự tiến triển cốt lõi - đầu tiên thống trị một ngách nhất định sau đó tăng quy mô lên thị trường liền kề - trở thành một phần không thể thiếu trong triết lý khởi nghiệp của mình.

Đừng đột phá

Thung lũng Silicon luôn bị ám ảnh bởi tư tưởng "đột phá". Về nguồn gốc, "đột phá" là từ ngữ miêu tả cách một công ty sử dụng công nghệ mới để cho ra đời sản phẩm giá rẻ, cải thiện sản phẩm theo thời gian, và cuối cùng soán ngôi của những sản phẩm cao cấp được cung cấp bởi các các công ty sử dụng công nghệ cũ. Đây là điều đã xảy ra khi thị trường máy tính có sự xuất hiện của PC: đầu tiên thì PC có vẻ không phù hợp, sau đó nó trở nên thống trị. Ngày nay các thiết bị di động có thể làm một điều tương tự với PC.

Tuy nhiên, "đột phá" gần đây được chuyển đổi thành một từ khóa tự sướng cho bất cứ cái gì được xem là mới và phù hợp xu thế. Cái thú vui tầm thường ấy lại rất đáng lưu tâm bởi nó làm khả năng tự thấu hiểu bản thân của người khởi nghiệp bị bóp méo đi. Khái niệm "đột phá" được dùng để miêu tả những mối đe dọa đối với những công ty hiện hữu, do đó nỗi ám ảnh của các công ty khởi nghiệp đối với "đột phá" nghĩa là họ đang nhìn thấy mình qua con mắt của những công ty lâu đời. Nếu bạn nghĩ mình là một "kẻ nổi loạn" chiến đấu với các thế lực đen tối, bạn rất dễ bị ám ảnh mạnh mẽ bởi những chướng ngại vật trên đường đi của mình. Nhưng nếu bạn thật sự muốn tạo ra cái gì đó mới, hành động sáng tạo quan trọng hơn rất nhiều việc bị đối thủ ghét bỏ. Thật vậy, nếu công ty

của bạn đơn giản chỉ là đối lập với những đối thủ trên thị trường, nó sẽ không thể trở nên hoàn toàn mới và có thể sẽ không trở thành độc quyền được.

Đột phá còn có nghĩa là thu hút sự chú ý: những con người tạo sự thay đổi lớn là những người tìm kiếm rắc rối và tìm ra được. Những đứa trẻ "quậy phá" thường được gọi lên phòng hiệu trưởng. Những công ty đột phá thường chọn những cuộc chiến mà họ không thể thắng. Lấy ví dụ Napster: bản thân cái tên nó cũng có nghĩa là rắc rối. Đâu là những thứ mà nó có thể "nap"- "chiếm lấy"? Âm nhạc... Bọn trẻ... và có lẽ chẳng còn nhiều thứ gì khác. Shawn Fanning và Sean Parker, những nhà sáng lập tuổi teen khi đó của Napster, đe dọa sẽ phá vỡ nền công nghiệp thu âm âm nhạc quyền lực vào năm 1999. Năm tiếp theo, họ lên trang bìa tạp chí *Time*. Một năm rưỡi sau đó, họ có mặt tại tòa án để tuyên bố phá sản.

PayPal có thể được xem là đột phá, nhưng chúng tôi không cố đối đầu trực tiếp bất kỳ đối thủ lớn nào. Sự thật là chúng tôi có lấy đi một ít thị phần của công ty Visa khi chúng tôi phổ biến hóa cách thanh toán trên mạng: bạn có thể sử dụng PayPal để mua hàng online thay vì dùng thẻ Visa để mua mặt hàng đó tại cửa hàng. Tuy nhiên, kể từ khi chúng tôi mở rộng thị trường thanh toán chung, chúng tôi mang lại cho Visa nhiều cơ hội kinh doanh hơn cả chúng tôi. Nhìn tổng

quan, mọi thứ là tích cực, không giống như cuộc vật lộn và đấu tranh của Napster với nền công nghiệp thu âm của Mỹ. Khi bạn soạn một kế hoạch để mở rộng ra thị trường lân cận, đùng cố gắng tạo sự đột phá: tránh cạnh tranh càng nhiều càng tốt.

KẺ ĐẾN SAU THÀNH NGƯỜI DẪN ĐẦU

Có lẽ bạn đã từng nghe khái niệm gọi là "lợi thế người đi đầu": nếu bạn tham gia vào thị trường đầu tiên, bạn có thể thâu tóm được một thị phần lớn trong khi đối thủ thì chen chúc nhau tranh giành. Nhưng đi đầu là một chiến thuật, không phải là mục tiêu. Điều thật sự quan trọng là khả năng sinh dòng tiền trong tương lai, do đó trở thành người đi đầu cũng không có tác dụng gì nếu ai đó theo sau và soán ngôi của bạn. Sẽ tốt hơn rất nhiều nếu là người *sau* cùng - có nghĩa là tạo ra sự phát triển tuyệt vời cuối cùng trong một thị trường nhất định và tận hưởng nhiều năm hoặc nhiều thập kỷ của lợi nhuận độc quyền. Cách thức để làm điều đó là phải thống trị thị trường ngách nhỏ và tăng quy mô từ đó, hướng đến tầm nhìn dài hạn đầy tham vọng của bạn. Ít nhất ở khía cạnh này, kinh doanh cũng giống như đánh cờ vậy. Đại kiện tướng cờ vua thế giới Jose Raúl Capablanca đã từng nói rất chí lý: để chiến thắng, "bạn phải đọc trước được những nước cờ tàn cuộc trước khi ra bất cứ quyết định nào khác".

CHƯƠNG

6

BẠN KHÔNG PHẢI LÀ MỘT TẤM VÉ SỐ

CÂU HỎI GÂY TRANH CÃI NHẤT trong kinh doanh là thành công đến từ may mắn hay kỹ năng.

Những người thành công nói gì? Malcolm Gladwell, một tác giả thành công từng viết về những người thành công, nhấn mạnh trong cuốn sách *Outliers (Những kẻ xuất chúng)* của ông rằng, thành công đến từ một "tập hợp của những cơ hội tốt và những lợi thế độc quyền". Warren Buffett thì nổi tiếng khi tự nhận mình là "thành viên của câu lạc bộ những con tinh trùng may mắn" và là kẻ chiến thắng "phiên xổ số buồng trứng"!

Jeff Bezos thì cho rằng thành công của Amazon là nhờ vào một "sự sắp đặt kỳ diệu" và nói đùa rằng đó là

"nửa may mắn, nửa đúng thời điểm, và phần còn lại là trí óc". Bill Gates còn đi xa hơn nữa khi tuyên bố ông "may mắn được sinh ra với những kỹ năng nhất định", mặc dù không rõ liệu điều này có thật sự khả thi.

Có thể những con người này đã quá khiêm tốn. Tuy nhiên, hiện tượng khởi nghiệp hàng loạt các công ty khiến chúng ta đặt câu hỏi về việc phải giải thích xem thành công có là sản phẩm của may mắn. Hàng trăm người đã khởi sự nên rất nhiều công ty hàng triệu đôla. Một số ít, như Steve Jobs, Jack Dorsey, và Elon Musk, đã tạo ra được những công ty hàng tỷ đôla. Nếu thành công phần lớn do may mắn, thì khởi nghiệp hàng loạt các công ty như những người này có lẽ không tồn tại.

Tháng 1-2013, Jack Dorsey, nhà sáng lập của Twitter và Square, chia sẻ dòng trạng thái trên Twitter với 2 triệu người theo dõi tài khoản của anh: "Thành công không bao giờ là ngẫu nhiên".

Phần lớn những bình luận dòng trạng thái ấy đều tiêu cực. Ám chỉ dòng trạng thái của Jack trên tờ *The Atlantic*, phóng viên Alexis Madrigal viết rằng bản năng của anh là trả lời: "Tất cả những triệu phú đôla da trắng cho rằng, 'Thành công không bao giờ là ngẫu nhiên'". Đành rằng là những người đã thành công thì dễ dàng làm cái gì mới hơn, có thể nhờ quan hệ, tài sản, hoặc kinh nghiệm. Nhưng có lẽ chúng ta hơi vội

khi bác bỏ một ai đó khi họ tuyên bố thành công theo những kế hoạch đã vạch sẵn.

Có cách nào đó để hòa giải tranh luận này một cách khách quan? Rất tiếc là không, vì các công ty không phải để thí nghiệm. Ví dụ, để có câu trả lời khoa học về Facebook, ví dụ, chúng ta sẽ quay ngược về 2004, tạo ra 1000 bản sao của thế giới, sau đó khởi sự Facebook ở mỗi bản sao để xem chúng ta thành công được bao nhiêu lần. Nhưng thí nghiệm đó là không khả thi. Mỗi công ty đều khởi sự với hoàn cảnh độc đáo khác nhau, và mỗi công ty khởi đầu chỉ một lần. Thống kê sẽ không mang lại kết quả khi mẫu thống kê chỉ có một.

Từ thời Phục Hưng và Khai Sáng cho đến giữa thế kỷ 20, may mắn là một thứ gì đó có thể chinh phục, thống trị và kiểm soát; mọi người đều đồng ý rằng bạn nên làm những việc bạn có thể, đừng tập trung vào những việc bạn không thể. Nhà văn Ralph Waldo Emerson đã phát hiện được đặc tính này khi ông viết: “Người nông cạn thì tin vào may mắn, tin vào số phận... Người mạnh mẽ tin vào nguyên nhân và kết quả.” Năm 1912, sau khi trở thành nhà thám hiểm đầu tiên đến được Cực Nam, Roald Amundsen viết: “Chiến thắng sẽ chờ đợi những ai sắp đặt mọi thứ đâu ra đó - người ta gọi đó là may mắn.” Không ai có thể giả vờ rằng rủi ro không tồn tại, nhưng những

thế hệ đi trước tin rằng làm việc cật lực sẽ tạo ra được may mắn.

Nếu bạn tin rằng cuộc đời mình chỉ phần lớn là do may mắn, tại sao đọc cuốn sách này? Học hỏi về khởi nghiệp sẽ vô giá trị nếu bạn chỉ đọc những câu chuyện về những người trúng số. Quyển sách *Slot Machines for Dummies (tạm dịch: Máy đánh bạc dành cho thằng khờ)* có thể giúp bạn ăn may hoặc nhận biết máy nào đang "nóng", có khả năng trúng cao, nhưng nó sẽ không thể nói cho biết cách để chiến thắng.

Có phải Bill Gates chỉ đơn thuần là chiến thắng cuộc xổ số của trí thông minh? Sheryl Sandberg mới sinh ra đã giàu có hay bà đã "dấn thân"? Khi chúng ta tranh luận những câu hỏi có tính lịch sử như thế này, may mắn đã ở thì quá khứ. Quan trọng hơn là câu hỏi về tương lai: có phải do may mắn hay tự thân vận động xây dựng nên?

BẠN CÓ THỂ KIỂM SOÁT TƯƠNG LAI KHÔNG?

Bạn có thể trông đợi tương lai có một hình hài xác định hoặc bạn có thể xem nó là một cái gì đó hoàn toàn mù mịt, không chắc chắn. Nếu bạn xem tương lai là một cái gì đó xác định được, bạn phải hiểu nó trước và phải làm việc để định hình nó. Nhưng nếu

bạn trông đợi một tương lai bất định được điều khiển bởi những thứ ngẫu nhiên, bạn sẽ đầu hàng không làm chủ được nó.

Thái độ bất định về tương lai lý giải những thứ bất ổn đang diễn ra trong thế giới hôm nay. Tiến trình phát triển chiến thắng thực lực bên trong: khi người ta thiếu một kế hoạch chắc chắn để thực thi, họ sử dụng những quy định nghiêm khắc để tập hợp nhiều sự lựa chọn. Điều này miêu tả người Mỹ hiện nay. Ở trường cấp hai, chúng ta được khuyến khích thực hiện các "hoạt động ngoại khóa". Lên cấp ba, những học sinh tham vọng thì cạnh tranh còn dữ dội hơn để được trông như những kẻ có quyền lực. Cho đến lúc các em vào đại học, chúng đã mất một thập kỷ chuẩn bị hồ sơ kinh nghiệm cho một tương lai hoàn toàn không biết như thế nào. Có thể chúng sẽ sẵn sàng, nhưng không cho một cái gì cụ thể.

Trái lại, một tầm nhìn xác định sẽ có tính thuyết phục cao. Thay vì theo đuổi một cuộc hành trình nhiều lựa chọn và gọi nó là "toàn diện", một người sáng suốt sẽ xác định một thứ tốt nhất để làm và làm tốt nhất. Thay vì cố gắng học tập không mệt mỏi để trở nên khác biệt, em học sinh đó cố gắng tốt nhất ở một lĩnh vực nào đó - một thứ độc quyền của em. Đây không phải là cách mà người trẻ hiện nay đang thực hiện, bởi vì mọi người xung quanh họ từ lâu đã

mất niềm tin vào một thế giới được xác định rõ ràng. Không ai vào được Stanford bởi vì chỉ giỏi một thứ, trừ khi người đó là vận động viên chơi thể thao với những môn liên quan đến trái bóng da như bóng rổ, bóng bầu dục...

	XÁC ĐỊNH	BẤT ĐỊNH
LẠC QUAN	Mỹ, những năm 1950 - 1960	Mỹ, 1982 - hiện tại
BI QUAN	Trung Quốc, hiện tại	Châu Âu, hiện tại

Bạn có thể mong đợi tương lai tốt hơn hay xấu hơn hiện tại. Những người lạc quan thì chào đón tương lai, còn những kẻ bi quan thì lo sợ. Kết hợp các khả năng lại cho chúng ta bốn cách nhìn:

Bi quan bất định

Mỗi nền văn hóa có một niềm tin hoang đường rằng họ sẽ suy thoái đi sau thời kỳ hoàng kim, và phần lớn các dân tộc trong suốt chiều dài lịch sử đều bi quan. Ngay cả hiện tại chủ nghĩa bi quan vẫn thống trị nhiều nơi trên thế giới. Một *người bi quan bất định* sẽ nhìn thấy một tương lai ảm đạm, và anh ta không biết phải làm gì với nó. Điều này phản ánh tình trạng của châu Âu kể từ đầu những năm 1970, khi lục địa này trải qua thời kỳ chuyển giao mất định hướng với sự quan liêu bế tắc. Ngày nay toàn bộ khối châu Âu đang trong tình trạng khủng hoảng và phản ứng chậm, không có nước nào là đầu tàu giải quyết. Ngân hàng Trung ương châu Âu (ECB) chẳng có ý nghĩa gì cả ngoài việc ứng biến tình huống: Bộ Ngân khố Mỹ in dòng chữ *In God We Trust* (*Chúng ta tin ở Chúa*) trên tờ đôla Mỹ, thì ECB chắc cũng nên in *Kick the Can Down the Road (Không dám đối mặt với hiện tại)* trên tờ euro. Người dân châu Âu chỉ phản ứng lại khi một sự việc gì đó xảy đến và hy vọng chuyện đó không quá tồi tệ. Một kẻ bi quan bất định không thể biết liệu một sự suy thoái tất yếu sẽ diễn ra nhanh hay chậm, dữ dội hay từ từ. Tất cả những gì anh ta có thể làm là đợi nó xảy ra, do đó anh ta chỉ có thể ăn, uống, và vui vẻ trong lúc chờ đợi: đây là điều lý giải cho chứng nghiện đi du lịch nghỉ dưỡng của người châu Âu.

Bi quan xác định

Một *người bi quan xác định* tin rằng anh ta có thể biết được tương lai, nhưng vì nó ảm đạm, anh ta phải chuẩn bị cho điều đó. Có thể hơi ngạc nhiên, Trung Quốc có lẽ là một nơi bi quan xác định nhất thế giới hiện nay. Khi người Mỹ thấy nền kinh tế Trung Quốc tăng trưởng chóng mặt (10% một năm kể từ năm 2000), chúng ta tưởng tượng một quốc gia tự tin sẽ làm chủ được tương lai. Nhưng đó là vì người Mỹ vẫn còn lạc quan, và họ gán sự lạc quan đó cho Trung Quốc. Từ góc nhìn của Trung Quốc, tăng trưởng kinh tế không thể tăng đủ nhanh. Tất cả những nước khác đều lo sợ Trung Quốc sẽ thống trị thế giới; Trung Quốc là nước duy nhất lo sợ điều đó sẽ không xảy ra.

Trung Quốc có thể tăng trưởng quá nhanh chỉ bởi vì xuất phát điểm quá thấp. Cách dễ nhất để Trung Quốc tăng trưởng là sao chép miệt mài những gì đã thành công ở phương Tây. Và đó chính xác là những gì nước này đang làm: thực thi những kế hoạch rõ ràng kiên định bằng cách đốt nhiều than hơn nữa để xây nhiều nhà máy và tòa nhà chọc trời hơn. Nhưng dân số đông sẽ đẩy giá cả tài nguyên tăng cao, điều này khiến cho chất lượng cuộc sống người dân Trung Quốc chẳng có cách nào có thể bắt kịp những nước giàu có trên thế giới, và người dân Trung Quốc biết điều đó.

Đó là lý do tại sao các lãnh đạo Trung Quốc bị ám ảnh bởi cách thức mà mọi thứ trở nên xấu đi. Bất kỳ một nhà lãnh đạo cấp cao nào của Trung Quốc cũng từng trải qua nạn đói thời ấu thơ, do đó khi Bộ Chính trị Trung Quốc nhìn về tương lai, thảm họa không phải là cái gì đó trừu tượng nữa. Công chúng Trung Quốc cũng biết là mọi thứ u ám đang đến. Người ngoài thì cảm thấy hứng khởi bởi những tài sản lớn được làm ra bên trong Trung Quốc, nhưng họ ít chú ý đến việc tầng lớp nhà giàu Trung Quốc đang tìm mọi cách để chuyển tiền ra khỏi đất nước. Người nghèo Trung Quốc thì tiết kiệm mọi thứ có thể và hy vọng sẽ đủ xài. Mọi tầng lớp tại Trung Quốc đang nhìn về tương lai một cách vô cùng nghiêm trọng.

Lạc quan xác định

Với một *người lạc quan xác định,* tương lai sẽ tốt hơn hiện tại nếu anh ta lên kế hoạch và thực hiện để khiến nó tốt hơn. Từ thế kỷ 17 cho đến giữa những năm 1950 và 1960, những người lạc quan xác định lãnh đạo thế giới phương Tây. Nhà khoa học, kỹ sư, bác sĩ, và doanh nhân làm cho thế giới giàu hơn, khỏe mạnh hơn, và sống lâu hơn tất cả những gì con người từng tưởng tượng. Như Karl Max và Friedrich Engels đã nhìn thấy rõ ràng, tầng lớp doanh nhân thế kỷ 19

tạo ra những nguồn lực sản xuất hiệu quả và to lớn hơn tất cả những thế hệ trước cộng lại. Khả năng chinh phục Thiên nhiên của con người, phát minh máy móc, ứng dụng hóa học vào công nông nghiệp, tàu hơi nước, đường sắt, máy điện báo, phát hiện ra vùng đất mới để trồng trọt, đào kênh, trong khi con người sinh sôi nảy nở trên mặt đất - hàng thế kỷ trước chẳng ai linh cảm được có ngày con người lại có thể lao động hiệu quả như thế.

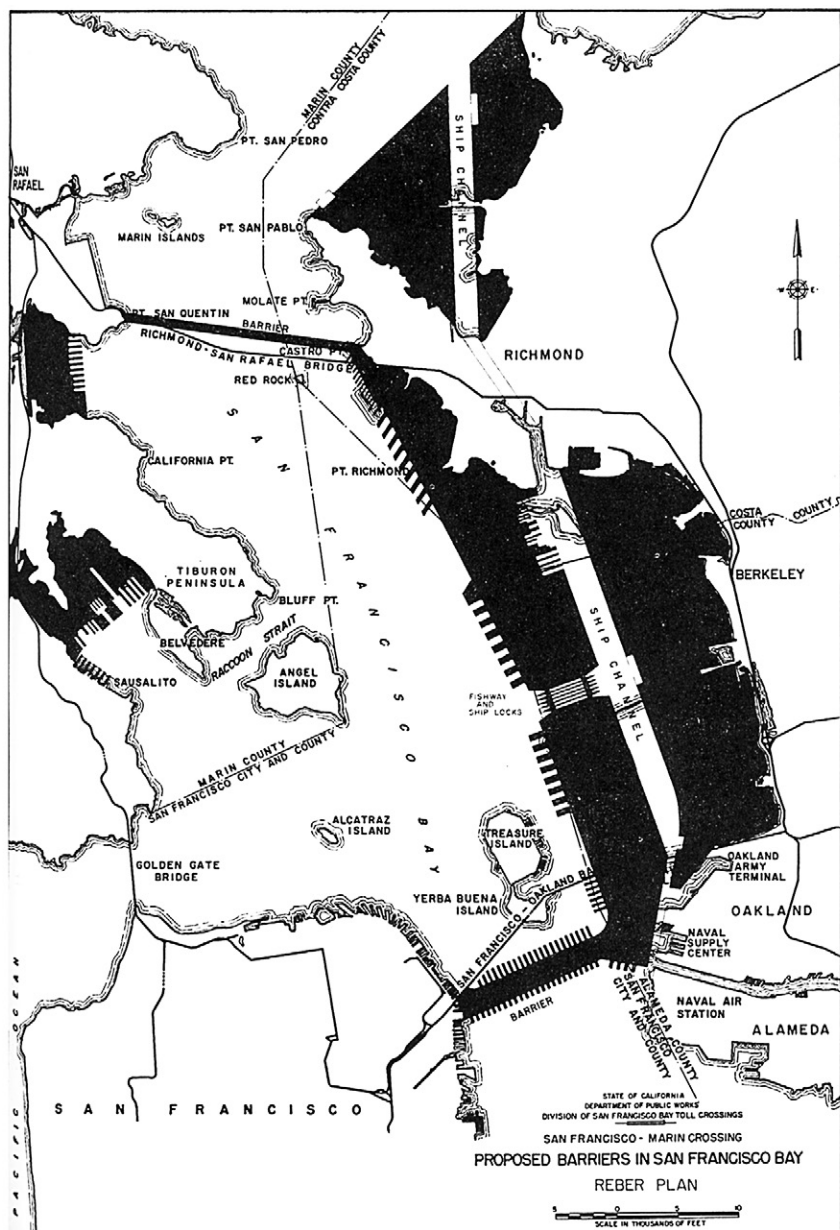
Các nhà phát minh và lãnh đạo có tầm nhìn của mỗi thế hệ đều qua mặt người tiền nhiệm của họ. Năm 1843, công chúng Luân Đôn được mời đến để khai trương đường hầm mới đào dưới lòng sông Thames. Năm 1869, Kênh đào Suez giúp lưu thông giữa Á Âu tiết kiệm rất nhiều thời gian, khỏi phải đi đường vòng qua Mũi Hảo vọng (Cape of Good Hope) của Nam Phi. Năm 1914, Kênh đào Panama rút ngắn khoảng cách giữa Đại Tây Dương và Thái Bình Dương. Ngay cả cuộc Đại suy thoái cũng không thể ngăn cản tiến trình phát triển không ngừng ở Mỹ, nơi luôn là quê hương của những nhà lạc quan về một tương lai xác định nhất thế giới. Tòa nhà Empire State Building ở thành phố New York được khởi xây năm 1929 và hoàn thành năm 1931. Cầu Golden Gate nổi tiếng ở San Francisco khởi xây 1933 và hoàn thiện 1937. Dự án

Manhattan khởi đầu năm 1941 và cho đến năm 1945 đã cho ra đời quả bom nguyên tử đầu tiên. Người Mỹ tiếp tục tái tạo lại bộ mặt của thế giới trong thời bình: Hệ thống Cao tốc Liên bang bắt đầu khởi công năm 1956, và 32.000km đường đầu tiên được thông xe vào năm 1965. Việc lên kế hoạch cho một tương lai xác định còn vượt ra khỏi bề mặt trái đất: Chương trình Apollo của NASA bắt đầu năm 1961 và đưa 12 người lên mặt trăng trước khi kết thúc năm 1972.

Những kế hoạch tham vọng không chỉ dành cho các nhà lãnh đạo chính trị hay các nhà khoa học. Cuối những năm 1940, một người dân California tên là John Reber cho rằng đã tái phát minh lại địa lý của toàn vùng Vịnh San Francisco. Reber là một thầy giáo, một nhà sản xuất kịch nghệ không chuyên, và là một kỹ sư tự học. Không nản chí với những kinh nghiệm thiếu hụt của bản thân, anh kêu gọi mọi người cùng xây hai con đập lớn tại Vịnh, xây dựng hồ nước sạch quy mô lớn để dùng làm nước sinh hoạt và tưới tiêu, và cải tạo 20.000 mẫu (8.000 hecta) đất để phát triển. Mặc dù Reber không hề có quyền hành cá nhân nào, người dân vẫn đón nhận kế hoạch của anh một cách nghiêm túc. Nó được tán thành bởi ban biên tập các tờ báo của bang California. Quốc hội Mỹ tổ chức những phiên điều trần để đánh giá tính khả thi. Quân

đoàn Kỹ sư Hoa Kỳ (Army Corps of Engineers) còn xây dựng cả một mô hình 1,5 mẫu (0,6 hecta) của Vịnh trong một kho hàng lớn ở thành phố Sausalito để Reber thử nghiệm phát minh. Những thí nghiệm này bộc lộ nhiều hạn chế về kỹ thuật nên kế hoạch đã không được thực hiện.

Nhưng liệu ngày nay có ai đón nhận những tầm nhìn như thế một cách nghiêm túc ngay từ đầu? Vào những năm 1950, mọi người chào đón những kế hoạch lớn và hỏi liệu có thể thành công không. Còn ngày nay, một kế hoạch vĩ đại đến từ một thầy giáo sẽ bị gạt bỏ vì được xem là quái gở, còn một tầm nhìn xa đến từ một ai đó có quyền lực hơn sẽ bị chế giễu là ngạo mạn. Bạn vẫn có thể ghé thăm mô hình Vịnh San Francisco tại kho hàng ở thành phố Sausalito, nhưng ngày nay đó chỉ còn là một địa điểm du lịch: những kế hoạch lớn cho tương lai đã trở thành những điều cổ xưa khơi gợi tính tò mò của công chúng.



Vào những năm 1950, người Mỹ nghĩ rằng những kế hoạch lớn cho tương lai rất quan trọng đến nổi chúng không chỉ đến từ các chuyên gia.

Lạc quan bất định

Sau giai đoạn ngắn đầy bi quan trong những năm 1970, lạc quan bất định đã bao trùm suy nghĩ của người Mỹ kể từ 1982, khi đó thị trường chứng khoán đang lên bắt đầu tích cực và ngành tài chính hưng thịnh, mở đường hướng đến tương lai. Với một *người lạc quan bất định*, tương lai sẽ tốt hơn, nhưng anh ta không biết chính xác như thế nào, do đó anh ta không có một kế hoạch cụ thể nào cả. Anh ta trông đợi sẽ kiếm lợi từ tương lai nhưng chưa thấy được lý do phải tự mình thiết kế tương lai một cách bền vững.

Thay vì phải làm việc nhiều năm để xây dựng một sản phẩm mới, người lạc quan bất định sắp xếp lại những thứ vốn đã được phát minh trước đó. Các chủ ngân hàng thì kiếm tiền bằng cách sắp xếp lại cấu trúc tài chính của các doanh nghiệp. Luật sư thì giải quyết các tranh chấp liên quan đến chuyện cũ hoặc giúp đỡ mọi người tái cấu trúc công việc của mình. Còn những nhà đầu tư vào doanh nghiệp tư nhân và các nhà tư vấn quản trị thì không bắt đầu những hợp đồng kinh doanh mới; thay vào đó họ cố gắng đạt thêm thành quả từ những hợp đồng cũ bằng cách không ngừng tối ưu hóa thủ tục. Cũng không có bất ngờ lắm khi những lĩnh vực này thu hút một số lượng lớn những tài năng đầy tham vọng tốt nghiệp từ các trường Ivy League (top 8 trường đại học hàng đầu nước Mỹ); có

phần thưởng nào phù hợp hơn cho hai thập kỷ chuẩn bị một hồ sơ xin việc bằng một nghề nghiệp dường như danh giá, thiên về quy trình và hứa hẹn sẽ luôn có “những cơ hội mở”?

Gần đây các bậc phụ huynh thường chúc mừng và động viên các tân cử nhân về những con đường được định sẵn. Lịch sử lạ lẫm của thế hệ Baby Boomer (những người sinh ra trong thời kỳ bùng bổ dân số Mỹ 1946-1964) sản sinh ra một thế hệ những người lạc quan bất định đã quá quen với những tiến trình phát triển không cần nhiều nỗ lực mà họ đã gắn liền với nó. Dù bạn sinh năm 1945 hay 1950 hay 1955, mọi thứ trở nên tốt hơn qua mỗi năm trong 18 năm đầu tiên của bạn, *v*à nó chẳng có liên quan gì đến bạn cả. Tiến bộ công nghệ có vẻ như đẩy nhanh tự động hóa, do đó thế hệ này lớn lên với nhiều kỳ vọng nhưng ít có kế hoạch cụ thể để đạt những kỳ vọng đó. Rồi khi tiến trình phát triển công nghệ khựng lại trong thập niên 70, bất bình đẳng thu nhập gia tăng đã giải cứu phần lớn thế hệ này. Mỗi năm của thời kỳ trưởng thành tiếp tục tự động tốt hơn và tốt hơn cho những người giàu có và thành đạt. Mặc dù phần còn lại của thế hệ đó bị bỏ lại phía sau, nhưng những người giàu có, những người đã định hình ý kiến công chúng hôm nay, không thấy có lý do để chất vấn về sự lạc quan ngây thơ của mình. Vì những con đường

sự nghiệp được định sẵn mang lại thành công cho họ, họ không hình dung ra được chúng lại không hiệu quả với con cháu mình.

Tác giả Malcolm Gladwell nói bạn không thể hiểu được thành công của Bill Gates nếu không hiểu về gia thế giàu có của ông: ông lớn lên trong một gia đình có nền tảng tốt, vào học ở trường tư được trang bị phòng máy tính, và gặp người bạn thời thơ ấu là Paul Allen. Nhưng có lẽ bạn sẽ không hiểu Malcolm Gladwell nếu không hiểu hoàn cảnh lịch sử của ông là một người thuộc thế hệ bùng nổ dân số. Khi những người thuộc thế hệ Bùng nổ dân số như ông lớn lên và viết sách để giải thích lý do tại sao một người nào đó thành công, họ nhìn vào sức mạnh của hoàn cảnh người đó và xem thành công là cơ hội may rủi. Nhưng họ đã bỏ qua ngữ cảnh xã hội lớn hơn: cả một thế hệ đang học những bài học thuở ấu thơ nên xem trọng quá mức sức mạnh của may mắn và xem nhẹ tầm quan trọng của lên kế hoạch. Mới đầu Gladwell cho thấy ông đang viết một bài phê phán sự ảo tưởng của doanh nhân 'tay trắng làm nên sự nghiệp', nhưng thật tế chính bản thân trường hợp của ông cũng đã tóm lược một cách nhìn truyền thống về một thế hệ.

THẾ GIỚI LẠC QUAN BẤT ĐỊNH CỦA CHÚNG TA

Tài chính bất định

Trong khi một tương lai lạc quan xác định cần các kỹ sư để thiết kế thành phố dưới nước và xây nhà trên không gian, thì một tương lai lạc quan bất định kêu gọi sự tham gia nhiều hơn của luật sư và chuyên gia ngân hàng. Tài chính là hình ảnh cô đọng của suy nghĩ bất định bởi vì đó là cách duy nhất để kiếm tiền khi bạn chẳng biết thế nào là tạo ra của cải. Nếu không học trường luật, những tân cử nhân tài năng sẽ đi thẳng đến Wall Street bởi họ không có một kế hoạch thực sự nào cho sự nghiệp. Và một khi đã đến được với tập đoàn tài chính Goldman, họ nhận ra rằng *bên trong* lĩnh vực tài chính, mọi thứ đều bất định. Nó vẫn có những lạc quan - bạn sẽ không tham gia vào thị trường nếu bạn nghĩ mình sẽ mất tiền - nhưng nền tảng căn bản là thị trường thì ngẫu nhiên; bạn không thể biết được thứ gì cụ thể hoặc hiểu bản chất của nó; sự đa dạng hóa trở nên cực kỳ quan trọng.

Sự bất định của tài chính có thể thật kỳ quặc. Hãy nghĩ thử điều gì xảy ra khi những người khởi nghiệp thành công bán công ty của họ. Họ sẽ làm gì với tiền của mình? Trong một thế giới bị tài chính hóa, mọi chuyện sẽ như sau:

- Những nhà sáng lập không biết làm gì với số tiền đó, nên họ gửi vào một ngân hàng lớn.
- Các chủ ngân hàng không biết làm gì với số tiền đó, nên họ đa dạng hóa danh mục bằng cách cho nó vào danh mục đầu tư của các nhà đầu tư tổ chức.
- Các nhà đầu tư tổ chức không biết làm gì với số vốn họ quản lý, nên họ lại đa dạng hóa bằng cách tích lũy danh mục đầu tư cổ phiếu.
- Các công ty cố gắng tăng giá cổ phiếu bằng cách tạo ra dòng tiền. Nếu họ làm được việc đó, họ sẽ phát cổ tức hoặc mua lại cổ phiếu, và vòng xoay đó lại tiếp diễn.

Chẳng có ai trong chuỗi này biết phải làm gì với tiền trong một nền kinh tế thực sự. Nhưng trong một thế giới bất định, người ta thật sự *thích* chọn lựa không giới hạn; tiền có giá trị hơn bất cứ thứ gì bạn có thể làm với nó. Chỉ có trong một tương lai xác định, tiền mới là phương tiện để đạt cứu cánh chứ không phải là cứu cánh cuối cùng.

Chính trị bất định

Các nhà chính trị từ trước đến nay luôn chịu trách nhiệm chính thức trước công chúng vào thời điểm bầu cử, nhưng ngày nay thì họ phải để ý đến những gì công chúng nghĩ ở *bất kỳ thời điểm nào*. Bầu cử hiện

đại cho phép chính trị gia trau chuốt hình ảnh của mình phù hợp với những định kiến của công chúng, do đó phần lớn họ sẽ làm như vậy. Những dự đoán về bầu cử của Nate Silver chính xác một cách ấn tượng, nhưng còn phi thường hơn là câu chuyện đó trở nên quan trọng hơn mỗi bốn năm. Ngày nay chúng ta cảm thấy hứng thú hơn với những dự đoán thống kê về thứ mà đất nước chúng ta dự tính trong thời gian vài tuần hơn là những dự đoán rằng đất nước sẽ ra sao trong 10 hay 20 năm nữa.

Và nó không chỉ là quy trình bầu cử hệ thống Cử tri đoàn của Mỹ - bản chất của chính phủ Mỹ cũng là bất định. Chính phủ trước đây có thể điều phối những giải pháp phức tạp cho những vấn đề như vũ khí nguyên tử hay khám phá mặt trăng. Nhưng hiện nay, sau 40 năm chuyển biến bất định, chính phủ chủ yếu chỉ cung cấp bảo hiểm; những giải pháp đối với các vấn đề lớn là các Chương trình bảo hiểm y tế, An sinh xã hội, và một loạt các chương trình thanh toán chuyển tiền khác. Không có gì bất ngờ khi mà chi tiêu bắt buộc lất át hẳn chi tiêu tùy nghi trong từng năm kể từ 1975. Để tăng chi tiêu tùy nghi, chúng ta sẽ cần những kế hoạch xác định cụ thể để giải quyết những vấn đề cụ thể. Tuy nhiên, theo logic bất định của chi tiêu bắt buộc, chúng ta có thể làm cho mọi thứ tốt hơn chỉ bằng cách chi tiêu thật nhiều tiền của chính phủ.

Triết học bất định

Bạn có thể thấy rằng, sự chuyển dịch sang thái độ bất định không chỉ xảy ra ở lĩnh vực chính trị mà cả ở những triết gia chính trị có ý tưởng ủng hộ cả cánh tả lẫn cánh hữu.

Triết học của thế giới cổ đại thường rất bi quan: Plato, Aristotle, Epicurus, và Lucretius đều chấp nhận những giới hạn nghiêm ngặt về tiềm lực con người. Vấn đề duy nhất là làm thế nào để đương đầu tốt nhất với số phận bi kịch của chúng ta. Những nhà triết học hiện đại thì đa phần là lạc quan. Từ Marx, cho đến Hegel rồi Herbert Spencer, thế kỷ 19 chia sẻ một niềm tin về sự tiến triển. (Hãy nhớ những quan điểm của Marx và Engel về những thắng lợi công nghệ của chủ nghĩa tư bản trang 94.) Những nhà tư tưởng này trông đợi những tiến bộ vật chất sẽ làm thay đổi cơ bản cuộc sống con người theo hướng tốt hơn: họ là những người lạc quan xác định.

Vào cuối thế kỷ 20, những triết gia bất định nắm quyền lãnh đạo. Hai nhà tư tưởng chính trị có tầm ảnh hưởng lớn là John Rawls và Robert Nozick, được xem là trái ngược hoàn toàn: là người theo chủ nghĩa quân bình, Rawls quan ngại về những câu hỏi liên quan đến sự công bằng và khả năng đóng góp; còn Nozick theo chủ nghĩa tự do thì tập trung vào tối đa hóa tự do của mỗi cá nhân. Họ đều tin rằng con người có thể chung

sống hòa thuận với nhau, do đó khác với tổ tiên, họ là người lạc quan. Nhưng khác với Spencer và Marx, Rawls và Nozick là những nhà lạc quan bất định: họ không hề có tầm nhìn cụ thể nào về tương lai.

	XÁC ĐỊNH	BẤT ĐỊNH
LẠC QUAN	Hegel, Marx	Nozick, Rawls
BI QUAN	Plato, Aristotle	Epicurus, Lucretius

Sự bất định của họ có nhiều trạng thái. Rawls bắt đầu quyển sách *A theory of justice (Lý thuyết về công lý)* của ông bằng phương pháp luận "tấm màn vô minh" nổi tiếng: những lý do chính trị công bằng được cho là không thể xảy ra với những ai hiểu biết về thế giới theo cách nó từng tồn tại nhiều năm qua. Thay vì cố gắng thay đổi thế giới của những con người độc đáo và

công nghệ thật sự, Rawls rất hứng thú với một xã hội ổn định vốn có, nhiều sự công bằng nhưng rất ít động lực. Triết gia Nozick phản đối khái niệm về công bằng của Rawls. Với Nozick, mọi cuộc trao đổi tự nguyện phải được diễn ra, và không có một khuôn mẫu xã hội nào có thể duy trì sự ổn định bằng cách ép buộc. Ông không có một ý niệm cụ thể hơn Rawls về một xã hội tốt đẹp: cả hai đều tập trung vào sự tiến triển. Ngày nay, chúng ta cường điệu hóa sự khác nhau giữa chủ nghĩa bình đẳng tự do cánh tả và chủ nghĩa tự do cá nhân bởi vì tất cả mọi người đều có thái độ bất định giống nhau. Trong triết học, chính trị, và cả kinh doanh nữa, tranh cãi về tiến trình phát triển đã trở thành một cách thức làm trì hoãn việc lên những kế hoạch lớn lao cho một tương lai tốt đẹp hơn.

Cuộc sống bất định

Tổ tiên của chúng ta luôn tìm cách thấu hiểu và kéo dài tuổi thọ con người. Vào thế kỷ 16, những kẻ chinh phục lục lọi khắp các khu rừng tại Florida để tìm Suối nguồn Tuổi trẻ. Francis Bacon đã viết rằng "sự kéo dài tuổi thọ" nên được xem như là một vị thuốc - và là một thứ thuốc tuyệt diệu nhất. Vào những năm 1660, Robert Boyle đặt mục tiêu kéo dài tuổi thọ (cùng với "Sự phục hồi Tuổi trẻ") vào danh sách những điều ước dành cho tương lai của khoa học. Dù bằng cách khám phá địa lý hay nghiên cứu

trong phòng thí nghiệm, những bộ óc vĩ đại nhất của thời kỳ Phục hưng đều xem cái chết là một thứ mà con người có thể đánh bại. (Một số người kháng cự đã thiệt mạng: một người tên Bacon bị viêm phổi và chết năm 1626 khi làm thí nghiệm để xem liệu anh ta có thể kéo dài tuổi thọ một con gà bằng cách làm đông đá nó trong tuyết hay không.)

Chúng ta chưa tìm ra được bí mật của cuộc sống, nhưng nhà bảo hiểm và nhà thống kê trong thế kỷ 19 đã thành công khi phát hiện ra bí mật của cái chết và điều đó vẫn chi phối cách nghĩ của chúng ta ngày nay: họ phát hiện ra cách làm giảm cái chết theo xác suất toán học. "Bảng tính cuộc đời" cho chúng ta biết về khả năng chết đi ở một năm bất kỳ, một điều mà những thế hệ trước không biết. Tuy nhiên, để có một hợp đồng bảo hiểm tốt hơn, có vẻ như chúng ta đã bỏ cuộc trong việc tìm kiếm bí mật của sự "trường thọ". Những kiến thức có tính hệ thống về phạm vi kéo dài tuổi thọ của con người hiện tại khiến cho con số phạm vi đó có vẻ tự nhiên. Ngày nay, xã hội của chúng ta thấm nhuần một ý tưởng song đôi rằng cái chết là không thể tránh khỏi và ngẫu nhiên.

Trong khi đó, những thái độ mang tính xác suất đã định hình nên những quy trình sinh học. Năm 1928, nhà khoa học người Scotland Alexander Fleming phát hiện một loài nấm kháng khuẩn bí ẩn đã sinh

sôi trên chiếc đĩa thí nghiệm mà ông ta đã quên đậy lại, kết quả là ông ta đã tình cờ tìm ra kháng sinh penicillin mà ngày nay đang dùng. Kể từ đó, các nhà khoa học đã luôn tin vào sức mạnh của sự may rủi. Tiến trình phát minh dược phẩm hiện đại cũng hướng đến việc tăng những phát hiện may rủi như của Fleming lên hàng triệu lần: những công ty dược liên tục tìm trong những sự kết hợp của các hợp chất phân tử một cách ngẫu nhiên, hy vọng phát hiện được thứ gì đó lớn lao.

Nhưng những điều đó đã không xảy ra theo ý muốn như trước đây. Mặc cho những tiến bộ đáng chú ý của hai thế kỷ qua, trong những thập kỷ gần đây thì công nghệ sinh học đã không đạt được kỳ vọng của những nhà đầu tư - hoặc bệnh nhân. Định luật Eroom - ngược lại với Định luật Moore - quan sát thấy số lượng thuốc mới được phát minh trên hàng tỷ đôla Nghiên cứu và Phát triển (R & D) đã giảm phân nửa sau mỗi 9 năm kể từ năm 1950. Kể từ khi công nghệ thông tin phát triển nhanh hơn bao giờ hết trong cùng khoảng thời gian, câu hỏi lớn nhất cho công nghệ sinh học ngày nay là, liệu bao giờ công nghệ sinh học có thể đạt được những sự tiến triển tương tự công nghệ thông tin. Hãy so sánh những công ty khởi nghiệp công nghệ sinh học với những công ty khởi nghiệp phần mềm máy tính:

	Công nghệ sinh học	Phần mềm
Chủ đề	Những sinh vật không thể kiểm soát	Dòng mã được xác định hoàn hảo
Môi trường	Hiểu biết ít, tự nhiên	Hiểu biết sâu, nhân tạo
Cách tiếp cận	Bất định, ngẫu nhiên	Xác định, sử dụng công nghệ
Luật pháp	Khuôn khổ pháp lý gắt gao	Cơ bản là chưa có khuôn khổ pháp lý
Chi phí	Đắt (> 1 tỷ USD cho một loại thuốc)	Rẻ (chỉ một ít tiền vốn)
Đội ngũ	Lương cao, chênh lệch về trình độ làm việc trong phòng thí nghiệm	Kỹ sư công nghệ lành nghề với quyết tâm cam kết lớn

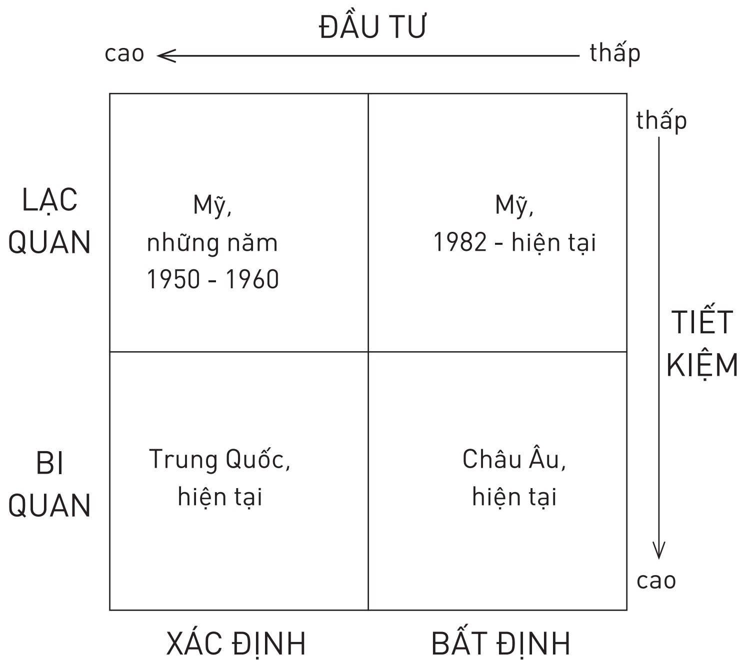
Những doanh nghiệp khởi nghiệp công nghệ sinh học là một ví dụ đặc biệt về tư duy bất định. Các nhà nghiên cứu thử nghiệm với những thứ mà họ hy vọng sẽ thành công, thay vì ứng dụng những lý thuyết xác định về cách mà các bộ phận cơ thể vận hành. Các nhà sinh học cho rằng họ cần làm như thế bởi vì những khái niệm sinh học ẩn giấu bên trong rất khó hiểu. Theo họ, doanh nghiệp khởi nghiệp IT thành công bởi vì chúng ta tạo ra máy tính và thiết kế để chúng tuân lệnh con người. Công nghệ sinh học rất khó bởi vì chúng ta không thiết kế ra cơ thể, và khi càng tìm hiểu về nó, nó càng trở nên phức tạp.

Nhưng ngày nay, chúng ta có thể tự hỏi liệu khó khăn thực sự của sinh học có trở thành lý do để công ty khởi nghiệp công nghệ sinh học áp dụng phương thức bất định, ngẫu nhiên khi làm kinh doanh nói chung. Phần lớn những người liên quan đều trông đợi cuối cùng thì họ cũng sẽ làm được một điều gì đó, nhưng chỉ một số ít cam kết gắn bó cao độ với một doanh nghiệp cụ thể nhằm đi đến thành công. Điều này bắt nguồn từ những giáo sư sinh học thường chỉ làm tư vấn bán thời gian thay vì trở thành nhân viên toàn thời gian - ngay cả đối với công ty công nghệ sinh học khởi đầu từ chính nghiên cứu của họ. Sau đó thì tất cả mọi người bắt chước theo thái độ bất định của các giáo sư. Những người theo chủ nghĩa tự do dễ trách cứ rằng luật pháp gắt gao khiến cho công nghệ sinh học khó phát triển - và thật sự đúng thế - nhưng chính chủ nghĩa lạc quan bất định có thể đã tạo ra một thử thách lớn hơn cho tương lai của công nghệ sinh học.

LIỆU CHỦ NGHĨA LẠC QUAN BẤT ĐỊNH CÓ KHẢ THI?

Những quyết định lạc quan một cách bất định của chúng ta sẽ mang đến một tương lai ra sao? Nếu người Mỹ tiết kiệm, ít nhất họ có thể trông đợi sau này có tiền để chi tiêu. Và nếu các doanh nghiệp Mỹ đầu tư,

họ có thể trông đợi sẽ đạt được thịnh vượng sung túc trong tương lai. Thế nhưng những người Mỹ hầu như không tiết kiệm gì cả. Và những doanh nghiệp Mỹ thì để tiền mặt chồng chất trên bảng cân đối kế toán mà chẳng đầu tư vào một dự án mới nào bởi vì họ không có những kế hoạch chắc chắn cho tương lai.



Ba cách nhìn còn lại về tương lai có thể áp dụng được. Lạc quan xác định có thể hiệu quả khi bạn xây dựng một tương lai mà bạn đã xác định tầm nhìn rõ ràng. Bi quan xác định có thể áp dụng được bằng cách

xây dựng những thứ đi sao chép mà không trông đợi có gì mới. Bi quan bất định thì xảy ra bởi nó tự thỏa mãn chính nó: nếu bạn là một kẻ lười biếng với ít kỳ vọng, thì tương lai của bạn cũng thế thôi. Nhưng lạc quan bất định thì có vẻ như khó có thể bền vững: làm thế nào mà tương lai có thể tốt đẹp hơn nếu chẳng ai lên kế hoạch cho nó?

Thật ra thì, phần lớn mọi người trong thế giới hiện đại đã từng nghe câu trả lời cho câu hỏi này: phát triển không có kế hoạch là cái mà chúng ta gọi là "sự tiến hóa". Darwin đã cho rằng, cuộc sống có khuynh hướng "tiến hóa" mà không cần ai có chủ ý. Mọi sự sống chỉ là một sự lặp đi lặp lại ngẫu nhiên trên những sinh vật, và thứ gì lặp đi lặp lại hiệu quả nhất sẽ tồn tại.

Lý thuyết của Darwin lý giải sự ra đời của bọ ba thùy và khủng long (hai loài động vật đã tuyệt chủng), nhưng liệu lý thuyết này có thể mở rộng hơn sang những lĩnh vực khác? Cũng như Vật lý của Newton không thể lý giải hố đen vũ trụ hay vụ nổ Big Bang, thuyết sinh học của Darwin sẽ khó giải thích làm thế nào để xây dựng một xã hội tốt đẹp hơn hay làm thế nào để tạo ra doanh nghiệp mới từ con số không. Nhưng trong những năm gần đây, những ẩn dụ theo thuyết Darwin (hoặc giả Darwin) trở nên phổ biến trong kinh doanh. Các nhà báo tìm thấy điểm giống nhau giữa sự sống còn của loài vật trong hệ sinh thái

khắc nghiệt với sự sống còn của doanh nghiệp trong một thị trường cạnh tranh. Do đó chúng ta thường thấy những cái tít báo như "Thuyết Darwin thời số hóa", "Thuyết Darwin kỷ nguyên Dotcom", "Sự sống còn của những trang web được click nhiều nhất" (dựa theo thuyết Darwin "Sự sống còn của những cá thể khỏe mạnh nhất").

Ngay cả khi tại thung lũng công nghệ Silicon, những từ khóa thông dụng hiện nay là kêu gọi "khởi nghiệp tinh gọn" để có thể "thích nghi" và "tiến hóa" với một môi trường thay đổi không ngừng. Những người muốn khởi nghiệp được chỉ bảo rằng họ không thể biết trước được điều gì: chúng ta phải lắng nghe khách hàng nói họ muốn gì, tạo ra một "sản phẩm tối thiểu sử dụng được" và cứ lặp đi lặp lại cách làm đó cho đến khi thành công.

Tuy nhiên, sự tinh gọn là một phương pháp, không phải là mục tiêu. Tạo ra những thay đổi nhỏ với những thứ đã tồn tại có thể dẫn bạn đạt hiệu quả tối đa ở quy mô địa phương, nhưng sẽ không giúp bạn đạt hiệu quả tối đa toàn cầu. Bạn có thể tạo ra một ứng dụng tuyệt vời giúp khách hàng đặt giấy vệ sinh từ chiếc iPhone. Nhưng vòng lặp lại cách thức vận hành mà không có kế hoạch tham vọng sẽ không giúp bạn đi từ 0 lên 1. Doanh nghiệp sẽ là một nơi lạ lùng nhất dành cho những nhà lạc quan bất định: tại sao bạn

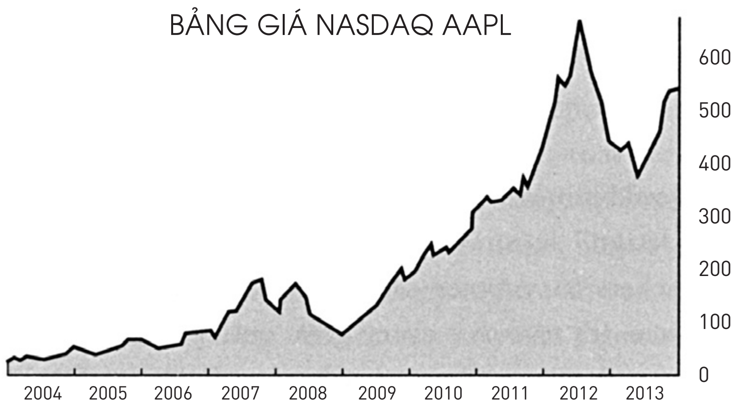
có thể trông đợi doanh nghiệp của mình thành công nếu không có một kế hoạch để nó đạt được điều đó? Thuyết Darwin có thể là lý thuyết hay trong những trường hợp khác, còn với công ty khởi nghiệp, thiết kế thông minh sẽ là giải pháp tốt nhất.

SỰ TRỞ LẠI CỦA THIẾT KẾ

Ưu tiên thiết kế hơn là may rủi sẽ có ý nghĩa gì? Ngày nay, "thiết kế đẹp" là đặc tính thẩm mỹ bắt buộc, và bất cứ ai từ một kẻ lười biếng cho đến một anh nhân viên văn phòng lương cao cũng cẩn thận chăm chút cho vẻ bề ngoài của mình. Đúng là tất cả những doanh nhân khởi nghiệp thành công thì đầu tiên và trước hết, họ phải là những nhà thiết kế. Bất cứ ai đang cầm trên tay một thiết bị bắt đầu bằng chữ "i" hoặc sử dụng chiếc MacBook mượt mà của Apple cũng đều cảm nhận được thành quả bắt nguồn từ sự ám ảnh của Steve Jobs với sự hoàn hảo về trải nghiệm và thị giác. Nhưng bài học quan trọng nhất có thể học từ Jobs chẳng liên quan gì đến thẩm mỹ. Điều vĩ đại nhất mà Jobs thiết kế ra chính là công ty của ông. Apple đã hình dung và thực thi những kế hoạch xác định kéo dài nhiều năm nhằm tạo ra những sản phẩm mới và phân phối chúng một cách hiệu quả. Quên đi "những sản phẩm tối thiểu phải có thể sử dụng được" - kể từ khi sáng lập ra Apple năm 1976, Jobs thấy rằng chúng ta có thể

thay đổi thế giới bằng những kế hoạch kỹ càng, chứ không cần lắng nghe phản hồi từ những cuộc phỏng vấn nhóm hay sao chép thành công của người khác.

Lên kế hoạch dài hạn thường bị xem nhẹ bởi thế giới ngắn hạn bất định của chúng ta. Khi chiếc máy nghe nhạc iPod đầu tiên được ra đời vào tháng 10-2001, những nhà phân tích thị trường không thấy gì hơn ngoài "một tính năng tuyệt vời cho những người sử dụng hệ điều hành Macintosh" và "chẳng tạo ra gì khác biệt" cho phần còn lại của thế giới. Thật ra, Jobs lên kế hoạch biến iPod trở thành sản phẩm đầu tiên của thế hệ mới những sản phẩm hậu máy tính có thể xách tay, nhưng bí mật đó không dễ thấy với phần lớn chúng ta. Hãy nhìn vào bảng giá cổ phiếu Apple để thấy công ty đã gặt hái thành quả ra sao với một kế hoạch nhiều năm.



Sức mạnh của việc lên kế hoạch lý giải sự khó khăn khi định giá những công ty tư nhân. Khi một công ty lớn ra giá để mua lại một công ty khởi nghiệp thành công, thường nó ra giá quá cao hoặc quá thấp: những nhà sáng lập chỉ bán khi họ không còn tầm nhìn chắc chắn cho công ty của mình, trường hợp này thì người mua có lẽ phải trả giá cao; còn những nhà sáng lập xác định được tương lai với kế hoạch chắc nịch sẽ không bán, có nghĩa là mức giá chào chưa đủ cao. Khi Yahoo! ra giá 1 tỷ đôla mua Facebook vào tháng 7-2006, tôi nghĩ chúng tôi nên ít nhất xem xét lời đề nghị này. Nhưng Mark Zuckerberg bước vào cuộc họp hội đồng quản trị và tuyên bố: "Okay các vị thân mến, đây chỉ là thủ tục, không cần tốn quá 10 phút để họp đâu. Chúng ta chắc chắn sẽ không bán." Mark thấy được anh ta có thể đưa Facebook phát triển đến đâu, còn Yahoo! thì không. Một doanh nghiệp với một kế hoạch xác định, rõ ràng sẽ luôn luôn bị đánh giá thấp trong một thế giới mà mọi người nhìn về tương lai như một thứ ngẫu nhiên may rủi.

BẠN KHÔNG PHẢI LÀ MỘT TẤM VÉ SỐ

Chúng ta phải tìm con đường đi đến một tương lai xác định, và thế giới phương Tây cần một thứ tương tự như cách mạng văn hóa để làm điều đó.

Vậy bắt đầu từ đâu? Cái tên John Rawls cần được thay thế ở các khoa triết học. Malcolm Gladwell cần phải được thuyết phục để thay đổi những lý thuyết của mình. Và những người làm công tác thăm dò ý kiến phải tránh xa chủ đề chính trị. Thế nhưng các giáo sư triết học và những người theo tư duy Gladwell trên thế giới này đã đóng khung theo cái cách của họ trước giờ, chưa kể đến những chính trị gia. Sẽ cực kỳ khó để tạo ra sự thay đổi trong những lĩnh vực phức tạp đó, dù với những bộ óc siêu việt và chủ ý tốt.

Một doanh nghiệp khởi nghiệp là nỗ lực lớn nhất mà bạn có thể làm chủ một cách chắc chắn. Bạn có thể kiểm soát không chỉ cuộc sống của chính mình, mà còn kiểm soát được một phần nhỏ và quan trọng của thế giới. Nó bắt đầu bằng việc loại bỏ đi tư duy phi lý về May rủi. Bạn không phải là một tấm vé số.

CHƯƠNG

7

CHẠY THEO ĐỒNG TIỀN

TIỀN TẠO RA TIỀN. "Với những ai có thì sẽ được cho thêm, và họ sẽ thừa mứa. Còn ai không có thì ngay cả khi có cũng sẽ bị người khác lấy mất" (Kinh Thánh). Albert Einstein cũng có cùng một quan sát như thế khi ông cho rằng lãi suất kép là "kỳ quan thứ tám của nhân loại", "phát hiện toán học tuyệt diệu nhất trong lịch sử", hoặc thậm chí là "nguồn lực mạnh nhất trong vũ trụ". Dù bạn thích từ nào đi nữa thì bạn cũng không thể bỏ lỡ thông điệp của ông: đừng bao giờ xem nhẹ tăng trưởng lũy tiến. Thật ra, chẳng có bằng chứng nào cho thấy Einstein đã nói hoặc làm những thứ đó - tất cả những câu trích đều không có thật. Nhưng sự quy kết sai này khẳng

định một thông điệp mạnh mẽ: do đã "đầu tư" cho cuộc sống những tinh hoa và trí tuệ bất tận, Einstein tiếp tục nhận được "lãi" từ những cống hiến của mình khi nhận được sự tín nhiệm đối với cả những thứ mà ông chưa bao giờ nói.

Phần lớn các câu nói đều bị lãng quên. Nhưng ở một thái cực khác, một số người chọn lọc như Einstein hay Shakespeare thường xuyên được trích dẫn và ghi nhớ. Chúng ta cũng không nên quá bất ngờ, bởi một số ít thường đạt được những thành quả không tương xứng. Năm 1906, nhà kinh tế học Vilfredo Pareto phát hiện ra cái gọi là "Nguyên lý Pareto", hoặc là quy luật 80-20, khi ông nhận ra 20% dân số sở hữu 80% đất đai ở Italy - một hiện tượng ông khám phá ra tương tự như việc chỉ 20% số đậu Hà Lan trong vườn nhà mình cho ra 80% số hạt thu hoạch. Khuôn mẫu lạ thường ấy, khi mà chỉ một số ít sẽ chiến thắng các đối thủ, hiện diện khắp mọi nơi xung quanh thế giới của chúng ta, cả trong tự nhiên lẫn xã hội. Những trận động đất phá hoại dữ dội nhất thường có sức công phá dữ tợn hơn rất nhiều so với tất cả những trận động đất nhỏ gộp lại. Những thành phố lớn thì hơn hẳn nhiều thị trấn cộng lại. Và doanh nghiệp độc quyền sẽ đạt được nhiều giá trị hơn so với hàng triệu những đối thủ giông giống nhau. Dù Einstein nói hay không nói điều gì, quy luật sức mạnh - gọi tên như vậy vì phép tính lũy tiến miêu

tả sự phân bổ không cân bằng - là quy luật của vũ trụ. Nó định nghĩa những thứ xung quanh ta một cách quá toàn diện đến nổi chúng ta thường không nhận ra.

Chương này sẽ cho thấy cách mà quy luật sức mạnh trở nên hiện hữu khi bạn chạy theo đồng tiền: trong vốn đầu tư mạo hiểm, nơi mà nhà đầu tư cố gắng kiếm lợi nhuận từ tăng trưởng lũy tiến của công ty mới khởi nghiệp, chỉ một vài công ty đạt tăng trưởng giá trị hơn hẳn các đối thủ. Phần lớn các doanh nghiệp không bao giờ cần đến vốn đầu tư mạo hiểm, nhưng mỗi người cần phải biết chính xác một điều mà ngay cả những nhà đầu tư mạo hiểm phải rất chật vật mới thấu hiểu: chúng ta không sống trong một thế giới bình thường; chúng ta sống theo quy luật sức mạnh.

QUY LUẬT SỨC MẠNH CỦA VỐN ĐẦU TƯ MẠO HIỂM

Những nhà đầu tư mạo hiểm đặt mục tiêu tìm kiếm, cấp vốn và hưởng lợi từ những công ty mới khởi nghiệp tiềm năng. Họ gọi vốn từ tổ chức và cá nhân giàu có, tạo ra một quỹ, và đầu tư vào các công ty công nghệ mà họ tin rằng sẽ trở nên có giá trị. Nếu họ đúng, sẽ hưởng lời - thường là 20%. Quỹ mạo hiểm kiếm tiền khi các công ty trong danh mục tăng giá trị và hoặc sẽ niêm yết cổ phiếu ra công chúng hoặc bị mua lại bởi những công ty lớn hơn. Quỹ mạo hiểm thường

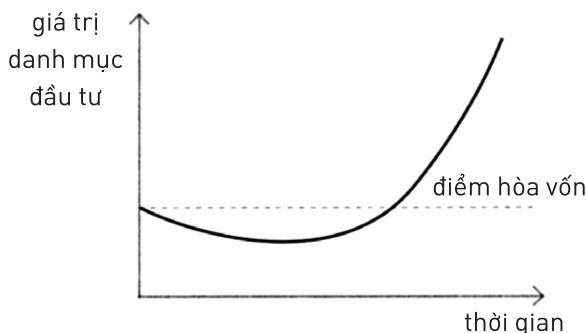
có vòng đời 10 năm vì cần thời gian để công ty thành công phát triển và sau đó là “thoái vốn”.

Nhưng phần lớn những công ty được quỹ mạo hiểm đầu tư sẽ không IPO (phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu) hoặc bị mua lại; phần lớn sẽ thất bại, thường rất sớm sau khi họ mới khởi nghiệp. Vì những thất bại mau chóng này, quỹ mạo hiểm thường mất tiền ngay từ ban đầu. Nhà đầu tư hy vọng giá trị của quỹ sẽ tăng trong thời hạn vài năm, để hòa vốn và xa hơn nữa, khi doanh nghiệp trong danh mục đầu tư của họ thành công chạm vào tăng trưởng lũy tiến và bắt đầu tăng quy mô.

Câu hỏi lớn nhất là khi nào thì sự cất cánh này sẽ diễn ra. Với phần lớn các quỹ, câu trả lời là không bao giờ. Phần lớn các công ty khởi nghiệp thất bại, và đa số quỹ sẽ thất bại cùng. Mỗi nhà đầu tư mạo hiểm biết nhiệm vụ của anh ta là tìm ra những công ty sẽ thành công. Tuy nhiên, ngay cả những nhà đầu tư dày dạn kinh nghiệm cũng hiểu chuyện này một cách hời hợt. Họ biết các công ty là khác nhau, nhưng họ xem nhẹ mức độ khác nhau ấy.

Lỗi nằm ở việc trông đợi lợi nhuận sẽ được phân chia công bằng: có nghĩa là những công ty tệ sẽ thất bại, những công ty trung bình sẽ vẫn cầm cự, và công ty tốt sẽ đạt lợi nhuận gấp 2 lần hoặc thậm chí cả 4 lần. Hãy cứ giả định nguyên lý này là đúng, nhà đầu tập

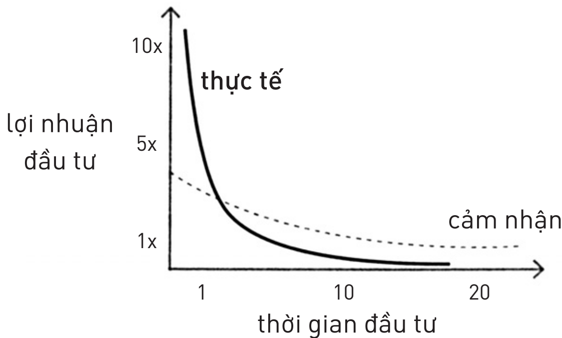
ĐỒ THỊ ĐƯỜNG CONG HÌNH CHỮ J CỦA MỘT QUỸ ĐẦU TƯ MẠO HIỂM THÀNH CÔNG



hợp một danh mục đa dạng và hy vọng người chiến thắng sẽ nhiều hơn người chiến bại.

Tuy nhiên, cách tiếp cận "đầu tư dồn dập rồi ngồi cầu nguyện" thường sẽ cho ra một danh mục toàn những thứ tệ hại, ít những thứ chất lượng. Đó là bởi vì lợi nhuận từ đầu tư mạo hiểm không theo quay luật phân phối bình thường. Mà nó theo quy luật sức mạnh: một số ít những công ty sẽ nổi trội và hoạt động tốt hơn tất cả. Nếu bạn tập trung vào sự đa dạng thay vì quyết tâm theo đuổi một số ít doanh nghiệp có tiềm năng tạo ra giá trị lớn, bạn sẽ bỏ lỡ những công ty hiếm có ngay từ đầu.

Biểu đồ sau cho thấy sự thật cay đắng so với cái cách mà mọi người cảm nhận:



Những kết quả thu được từ Quỹ Founders Fund cho thấy một mô hình bất đối xứng: Facebook, đầu tư tốt nhất của chúng tôi vào năm 2005, cho lợi nhuận hơn hẳn tất cả những công ty khác gộp lại. Palantir, khoản đầu tư tốt thứ hai, được dự báo sẽ sinh lợi hơn tất cả những khoản đầu tư khác gộp lại trừ Facebook. Mẫu kết quả rất mất cân xứng thực ra không quá lạ lẫm: chúng tôi nhìn thấy trường hợp tương tự ở tất cả những quỹ khác của chúng tôi. *Bí mật lớn nhất của đầu tư mạo hiểm chính là khoản đầu tư tốt nhất trong một quỹ thành công thường bằng hoặc lớn hơn toàn bộ những khoản đầu tư còn lại của quỹ cộng lại.*

Điều này ngụ ý tới hai quy luật rất lạ đời của nhà đầu tư mạo hiểm. Thứ nhất, chỉ đầu tư vào những công ty có tiềm năng mang lại giá trị lợi nhuận cho toàn bộ quỹ. Đây là một quy luật đáng sợ, bởi nó loại bỏ một số lượng lớn những khoản đầu tư khả thi. (Ngay những công ty khá thành công cũng thường thành công với một quy mô khiêm tốn.) Điều này dẫn đến

quy luật thứ hai: bởi vì luật thứ nhất rất nghiêm ngặt, do đó không thể có một quy luật nào khác.

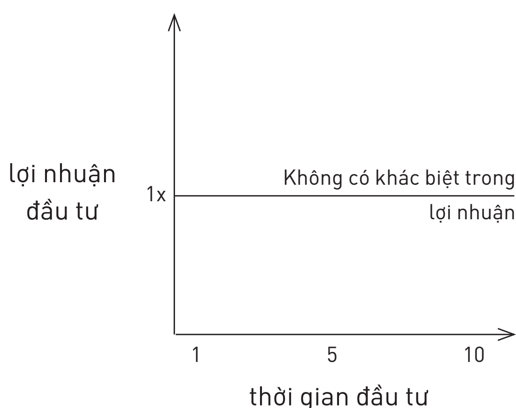
Thử xem điều gì sẽ xảy ra khi bạn vi phạm quy luật thứ nhất. Andreessen Horowitz đầu tư 250.000 đôla Mỹ vào Instagram năm 2010. Khi Facebook mua lại Instagram chỉ hai năm sau đó với giá 1 tỷ đôla, Andreessen lời 78 triệu đôla - một khoản lợi nhuận - gấp 312 lần trong vòng chưa đến 2 năm. Đó là một khoản lời thần kỳ, giúp mang lại danh tiếng cho công ty như là một trong những công ty khởi nghiệp tốt nhất Thung lũng Silicon. Nhưng quái lạ là điều đó vẫn chưa đủ, bởi Andreeessen Horowitz có một quỹ 1,5 tỷ đôla Mỹ: nếu chỉ viết những tấm séc đầu tư trị giá 250.000 đôla, họ phải cần đến 19 công ty như Instagram để đạt điểm hòa vốn. Đây là lý do tại sao nhà đầu tư thường bỏ nhiều tiền hơn vào những công ty đáng được nhận đầu tư. (Một cách công bằng, Andreessen có lẽ đã đầu tư nhiều hơn vào những vòng gọi vốn sau của Instagram nếu không bị mâu thuẫn bởi một khoản đầu tư trước đó.) Nhà đầu tư mạo hiểm phải tìm ra các công ty có thể đi từ con số 0 lên số 1 thành công và hỗ trợ họ bằng tất cả mọi nguồn lực có thể.

Tất nhiên, không ai có thể biết chắc chắn trước khi mọi thứ diễn ra rằng công ty nào sẽ thành công, do đó ngay cả những công ty đầu tư mạo hiểm giỏi nhất

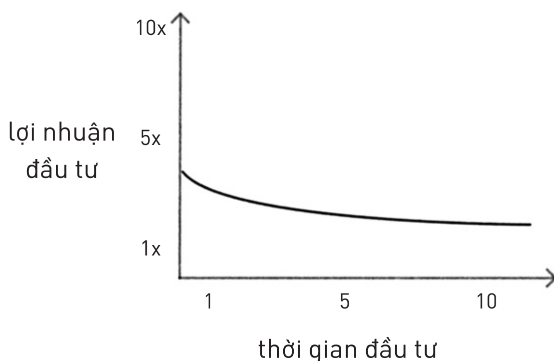
cũng có một "danh mục đầu tư". Tuy nhiên, *mỗi công ty đơn lẻ trong một danh mục đầu tư mạo hiểm tốt phải có tiềm năng thành công ở quy mô lớn.* Tại Quỹ Founders Fund, chúng tôi tập trung 5 đến 7 công ty vào một quỹ, và chúng tôi nghĩ mỗi công ty đều có thể trở thành doanh nghiệp hàng tỷ đôla dựa trên những nền tảng căn bản độc đáo. Bất cứ khi nào bạn chuyển trọng tâm từ những nền tảng thực chất của doanh nghiệp sang những câu hỏi tài chính về việc liệu công ty có phù hợp với chiến lược đầu tư đa dạng không, thì đầu tư mạo hiểm bắt đầu trông rất giống với mua vé số. Và một khi bạn nghĩ rằng mình đang chơi xổ số, tâm lý bạn đã chuẩn bị cho sự thất bại.

TẠI SAO NHIỀU NGƯỜI KHÔNG NHẬN RA QUY LUẬT SỨC MẠNH

Tại sao những nhà đầu tư mạo hiểm chuyên nghiệp, rồi rất nhiều người khác, không nhận ra quy luật sức mạnh? Đó là vì nó chỉ trở nên rõ ràng sau một khoảng thời gian nào đó, và ngay cả nhà đầu tư công nghệ thường cũng chỉ nhìn vào hiện tại. Tưởng tượng một công ty đầu tư vào 10 doanh nghiệp với tiềm năng trở thành những mô hình độc quyền - vốn đã là một danh mục đầu tư khác thường. Những công ty đó sẽ trông rất giống nhau trong giai đoạn đầu trước khi tăng trưởng lũy tiến.

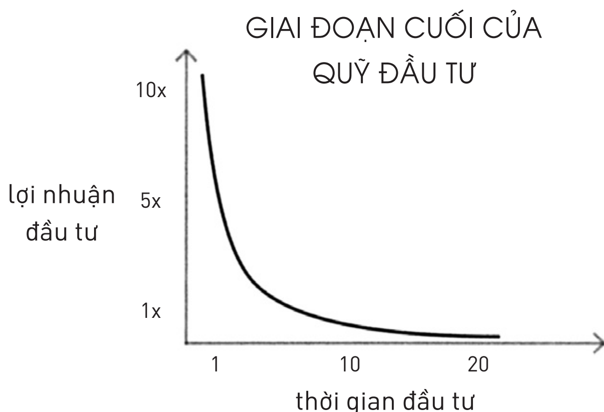


Qua một vài năm, một số công ty sẽ thất bại trong khi một số khác bắt đầu thành công; giá trị sẽ thay đổi, nhưng sự khác biệt giữa tăng trưởng lũy tiến và tăng trưởng tuyến tính sẽ không rõ ràng.



Tuy nhiên, sau 10 năm, danh mục sẽ không được phân chia thành kẻ thắng và người thua; nó sẽ tách ra một bên là khoảng đầu tư nổi trội nhất, thống trị tất cả và phần còn lại của danh mục.

Nhưng dù kết quả cuối cùng của quy luật sức mạnh có rõ ràng thế nào đi nữa thì nó cũng không phản ánh kinh nghiệm hàng ngày. Vì nhà đầu tư dành phần lớn thời gian vào những khoản đầu tư mới và tham gia vào công ty ở giai đoạn đầu, phần lớn những công ty họ làm việc được xem là trung bình. Phần lớn sự khác biệt mà nhà đầu tư và doanh nhân khởi nghiệp nhận thức được hàng ngày là nằm giữa những cấp độ tương đối của thành công, chứ không phải giữa sự thống trị lũy tiến và thất bại. Và bởi vì không ai muốn từ bỏ một khoản đầu tư, các nhà đầu tư mạo hiểm thường dành rất nhiều thời gian cho những công ty gặp vấn đề hơn là những công ty thành công.



Nếu ngay cả những nhà đầu tư chuyên đầu tư vào các công ty khởi nghiệp tăng trưởng lũy tiến còn bỏ qua quy luật sức mạnh, thì không quá ngạc nhiên nếu đa số chúng ta không để ý đến quy luật này. Quy luật sức mạnh hiện diện hầu như mọi nơi đến nỗi nhiều người quen thuộc đến mức không nhận ra. Ví dụ, khi phần lớn mọi người ngoài Thung lũng Silicon nghĩ đến đầu tư mạo hiểm, họ thường hình dung về một nhóm nhỏ nhà đầu tư như trên chương trình *Shark Tank* (một chương trình về khởi nghiệp và đầu tư) của đài ABC, chỉ khác là không có quảng cáo! Sau cùng, chưa tới 1% số doanh nghiệp mới thành lập tại Mỹ nhận vốn từ đầu tư mạo hiểm, và tổng giá trị đầu tư mạo hiểm chiếm chưa tới 0,2% GDP. Nhưng kết quả của những khoản đầu tư đó ảnh hưởng đáng kể đến toàn bộ nền kinh tế. Những công ty được đầu tư bởi quỹ mạo hiểm tạo ra 11% trên tổng lượng việc làm của khối tư nhân. Họ tạo ra doanh thu hàng năm tương đương đến 21% GDP. Thật vậy, hàng tá công ty công nghệ lớn nhất thế giới đều được đầu tư mạo hiểm. 12 công ty đó có tổng giá trị hơn 2.000 tỷ đôla Mỹ, *nhiều hơn tất cả những công ty công nghệ khác cộng lại.*

PHẢI LÀM GÌ VỚI QUY LUẬT SỨC MẠNH

Quy luật sức mạnh không chỉ quan trọng với nhà đầu tư, mà nó quan trọng với tất cả mọi người bởi chúng

ta đều là những nhà đầu tư. Một người khởi nghiệp có sự đầu tư rất lớn khi dành thời gian phát triển công ty. Do đó mọi người khởi nghiệp phải nghĩ về việc liệu công ty của anh ta có thành công và mang lại giá trị lớn hay không. Mỗi cá nhân đều không tránh khỏi việc trở thành một nhà đầu tư. Khi bạn chọn một nghề nghiệp, bạn tin rằng công việc đó sẽ trở nên có giá trị nhiều năm sau đó.

Câu trả lời phổ biến nhất cho câu hỏi về giá trị tương lai chính là một danh mục đầu tư đa dạng: "Đừng bỏ tất cả trứng vào một rổ", ai cũng được khuyên như vậy. Như chúng ta biết, ngay cả những nhà đầu tư mạo hiểm tài giỏi nhất cũng phải có một danh mục đầu tư, nhưng những nhà đầu tư hiểu về quy luật sức mạnh sẽ chọn đầu tư càng ít càng tốt. Trái lại, kiểu tư duy danh mục đầu tư hình thành từ cả trí tuệ dân gian và quy luật tài chính thì xem đa dạng hóa đầu tư là một điểm mạnh. Bạn càng tham gia sâu, thì bạn càng phải tìm cách bảo vệ mình khỏi những sự bất định của tương lai.

Nhưng cuộc đời không phải là một danh mục đầu tư: không dành cho một nhà khởi nghiệp, và không dành cho bất cứ cá nhân nào. Một người khởi nghiệp không thể "đa dạng hóa" chính bản thân anh ta: bạn không thể điều hành hàng tá công ty cùng một lúc và hy vọng một trong số đó sẽ thành công. Điều ít thấy

nhưng cũng khá quan trọng là một cá nhân không thể đa dạng hóa cuộc đời của anh ta bằng cách dự trữ lại hàng tá những công việc tiềm năng phòng khi cần đến.

Trường học của chúng ta dạy những điều ngược lại: những gì dạy trong các tổ chức giáo dục thường là kiến thức chung chung, giống nhau. Tất cả mọi người sau khi trải qua hệ thống giáo dục Mỹ được dạy *không* suy nghĩ theo kiểu quy luật sức mạnh. Mỗi tiết học tại trường phổ thông đều kéo dài 45 phút bất kể là môn gì. Mỗi học sinh đều phát triển với cùng một nhịp độ. Ở trường cao đẳng, những sinh viên kiểu mẫu bị ám ảnh bởi việc phải lo cho tương lai bằng cách chuẩn bị những kỹ năng không quan trọng và đôi khi kỳ cục. Mỗi trường đại học đều tin vào cái gọi là "xuất sắc", và những cuốn cẩm nang hàng trăm trang về các môn học được sắp xếp theo thứ tự chữ cái của các khoa, vốn được thiết kế để nói với bạn rằng "bạn làm gì chẳng quan trọng, miễn là bạn làm tốt". Đó là lời khuyên hoàn toàn sai lầm. Việc bạn làm gì rất quan trọng. Bạn chỉ nên tập trung hoàn toàn vào thứ mà bạn giỏi, nhưng trước đó bạn phải nghĩ thật kỹ liệu nó có mang lại giá trị trong tương lai hay không.

Với thế giới khởi nghiệp, điều đó có nghĩa là bạn không cần thiết phải thành lập một công ty riêng, ngay cả khi bạn có tài năng xuất chúng. Nếu không

thì chắc ngày nay sẽ có quá nhiều người khởi nghiệp. Những người hiểu về quy luật sức mạnh sẽ ngần ngại hơn khi khởi nghiệp: họ biết sẽ thành công lớn cỡ nào nếu tham gia một công ty tốt nhất trong lúc nó tăng trưởng nhanh. Quy luật sức mạnh có nghĩa là sự khác biệt *giữa* các công ty sẽ tạo ra sự khác biệt giữa những vai trò *bên trong* công ty. Bạn có thể sở hữu 100% cổ phần nếu bạn là người đầu tư hoàn toàn, nhưng nếu nó thất bại bạn sẽ mất tất cả. Trái lại, chỉ sở hữu 0,01% của Google, lại cực kỳ có giá trị (hơn 35 triệu đôla Mỹ tính đến thời điểm tôi viết cuốn sách này).

Nếu bạn thành lập công ty riêng, bạn phải ghi nhớ quy luật sức mạnh để có thể vận hành công ty thật tốt. Những điều quan trọng nhất khá đơn giản: Một thị trường có lẽ sẽ tốt hơn nhiều, như chúng ta đã bàn trong Chương 5. Một chiến lược phân bổ thường thống trị tất cả, điều này thì xem Chương 11. Thời gian và việc ra quyết định cũng theo quy luật sức mạnh, và một số khoảnh khắc trở nên quan trọng hơn tất cả - xem Chương 9. Tuy nhiên, bạn không thể tin tưởng vào một thế giới từ chối quy luật sức mạnh để ra những quyết định chính xác, do đó những gì quan trọng thường hiếm khi dễ thấy. Có khi nó còn là bí mật. Nhưng trong một thế giới của quy luật sức mạnh, bạn không thể không nghĩ thật kỹ về việc liệu những kế hoạch hành động của mình có chiều hướng đi xuống hay không.

CHƯƠNG

8

BÍ MẬT

TẤT CẢ NHỮNG NGƯỜI là chủ nhân của những ý tưởng nổi tiếng và quen thuộc nhất hiện nay đều một thời từng vô danh và chẳng đoán trước được. Ví dụ, quan hệ toán học giữa ba cạnh của tam giác là bí mật trong hàng ngàn năm. Pythagoras phải tư duy cật lực mới phát hiện ra nó. Nếu bạn muốn góp sức vào phát minh mới của Pythagoras, cách tốt nhất để học hỏi về nó là tham gia vào giáo phái ăn chay lạ lùng của ông. Ngày nay, khám phá hình học của ông đã trở thành một định luật - một sự thật đơn giản mà chúng ta dạy cho các em học sinh. Một sự thật bình thường có thể quan trọng - ví dụ việc học toán bậc tiểu học rất quan trọng - nhưng nó sẽ không mang lại cho bạn điều gì có giá trị. Đó không phải là bí mật.

Còn nhớ câu hỏi ngược đời tôi đặt ra ở chương một: *Đâu là một sự thật quan trọng mà rất ít người đồng tình với bạn?* Nếu chúng ta đã hiểu được nhiều về thế giới tự nhiên xung quanh ta - rằng những ý tưởng thông thường đều sáng tỏ, và nếu tất cả mọi thứ đều được thực hiện - thì chẳng có câu trả lời nào xuất sắc cả. Các suy nghĩ ngược đời, ngược xu thế sẽ chẳng có nghĩa gì nếu thế giới này không còn những bí mật để khám phá.



Tất nhiên, còn rất nhiều thứ chúng ta không hiểu, nhưng một vài trong số đó thì không thể hiểu được - nó bí ẩn hơn là bí mật. Ví dụ, lý thuyết dây mô tả hiện tượng vật lý trong vũ trụ về những vật thể một chiều có dao động gọi là "các dây". Lý thuyết dây liệu có thật? Thật sự bạn không thể làm thử nghiệm để kiểm tra được. Rất ít người, nếu có, có thể hiểu được tất cả những ý nghĩa đằng sau nó. Nhưng đó có phải vì nó khó? Hay là một điều bí ẩn không thể hiểu được? Đó là những khác biệt lớn. Bạn có thể đạt được những điều khó, nhưng bạn không thể đạt được những điều bất khả thi.

Hãy nhớ lại phiên bản kinh doanh của câu hỏi ngược đời lúc đầu: *Đâu là công ty có giá trị mà chưa ai tạo nên?* Mỗi câu trả lời chính xác đều là một bí mật: một thứ gì đó quan trọng và chưa được biết đến, một thứ gì đó khó làm nhưng có thể làm được. Nếu có nhiều bí mật còn tồn tại trên thế giới này, có thể có rất nhiều công ty làm thay đổi thế giới chưa ra đời. Chương này sẽ giúp bạn biết về những bí mật và làm thế nào để tìm ra chúng.

TẠI SAO NGƯỜI TA KHÔNG TÌM KIẾM NHỮNG BÍ MẬT?

Đa số mọi người thường hành động như thể chẳng còn bí mật nào tồn tại. Một người cực đoan về vấn đề này là Ted Kaczynski, còn được biết đến với cái tên Unabomber. Kaczynski là một đứa trẻ thần đồng, người nhập học Harvard ở tuổi 16. Cậu tiếp tục học lên tiến sĩ ngành toán, và trở thành giáo sư tại trường Đại học UC Berkeley. Nhưng có thể bạn chỉ nghe đến cậu ta bởi chiến dịch khủng bố kéo dài 17 năm cậu tiến hành với bom ống để chống lại giáo sư, nhà nghiên cứu công nghệ, và các doanh nhân.

Cuối năm 1995, các nhà chức trách không biết ai là Unabomber và anh ta đang ở đâu. Dấu vết duy nhất là bản tuyên bố 35.000 chữ mà Kaczynski đã viết và nặc danh gửi cho báo chí. FBI kêu gọi các báo lớn hãy

đăng bài đó, hy vọng sẽ chốt được vụ án này. Và cách đó có tác dụng: em trai của Kaczynski nhận ra cách viết của Ted và chỉ điểm bắt anh.

Bạn có thể nghĩ rằng phong cách viết sẽ làm lộ những dấu hiện nhận dạng, nhưng bản tuyên bố của Ted thuyết phục một cách kỳ lạ. Kaczynski cho rằng, để hạnh phúc, mỗi cá nhân "cần phải có những mục tiêu đòi hỏi nhiều công sức, và cũng cần phải thành công trong việc đạt được ít nhất một vài mục tiêu". Anh ta chia những mục tiêu con người cần đạt tới thành 3 nhóm:

1. Những mục tiêu có thể đạt được với nỗ lực nhỏ nhất;
2. Những mục tiêu có thể đạt được với nỗ lực nghiêm túc; và
3. Những mục tiêu không thể đạt được, dù có bỏ ra công sức cỡ nào.

Đây là tình huống phân tam kinh điển của cái dễ, cái khó, và cái bất khả thi. Kaczynski tranh luận rằng con người hiện đại thường bị suy sụp, bởi vì tất cả những vấn đề khó của thế giới đã được giải quyết. Những gì còn lại chỉ là những thứ quá dễ hoặc bất khả thi, theo đuổi những nhiệm vụ đó sẽ cực kỳ bị thất vọng. Những gì mà bạn có thể làm thì một đứa nhỏ cũng có thể, những gì bạn không thể làm thì ngay cả Einstein

cũng không thể. Do đó ý tưởng của Kaczynski là phá vỡ những hệ thống hiện hữu, loại bỏ tất cả công nghệ, và tạo điều kiện để mọi người bắt đầu lại từ đầu và giải quyết những vấn đề khó một cách mới mẻ.

Cách thức của Kaczynski thật điên rồ, nhưng việc mất niềm tin của hắn ta vào những cải tiến công nghệ vẫn hiện diện rất nhiều xung quanh ta.

Hãy xem thử một thứ tuy bình thường nhưng phản ánh rất rõ chuẩn mực của văn hóa hippie thành thị: mê tranh giả cổ, để ria mép dầy, và nghe nhạc dĩa than. Tất cả gợi nhớ một thời kỳ mà người ta vẫn lạc quan về tương lai. Nếu tất cả mọi thứ đáng làm đã được hoàn thành, chắc bạn chả cần mục tiêu thành công gì cả và cứ đi làm nghệ nhân pha cà phê là đủ.





Phong cách Hipster hay Unabomber?

Tất cả những người theo trào lưu chính thống đều suy nghĩ như vậy, chứ không chỉ những kẻ khủng bố và những kẻ theo trường phái hippie mê nhạc jazz. Chủ nghĩa chính thống tôn giáo, ví dụ, không có chỗ cho những câu hỏi khó: có những sự thật dễ dàng mà bọn trẻ con có thể hiểu được, và cũng có những điều bí ẩn của Chúa trời không thể lý giải được. Ở chính giữa - ranh giới của sự thật khó chấp nhận - là tà giáo. Trong tôn giáo hiện đại của chủ nghĩa bảo vệ môi trường, sự thật dễ dàng là chúng ta phải bảo vệ môi trường. Hơn thế nữa, mẹ Thiên Nhiên là người hiểu rõ nhất, rằng Bà không thể bị nghi vấn. Những nhà tiếp thị tự do sùng bái những logic tương tự. Giá trị của mọi vật được xác định bởi thị trường. Ngay cả một đứa trẻ cũng có thể tìm kiếm thông tin giá cổ phiếu. Nhưng liệu những con số đó có ý nghĩa gì thì rất khó đoán; thị trường hiểu chúng hơn bạn rất nhiều.

Tại sao xã hội lại tin rằng chẳng có bí mật lớn nào còn sót lại? Hãy bắt đầu từ địa lý. Chẳng còn một khoảng trống nào trên bản đồ nữa. Nếu bạn lớn lên ở thế kỷ 18, thì vẫn còn nhiều nơi để đi. Sau khi nghe những câu chuyện về phiêu lưu mạo hiểm ở nước ngoài, chính bạn cũng có thể trở thành một nhà thám hiểm. Điều này có thể đúng cho đến hết thế kỷ 19 đầu thế kỷ 20, sau đó thì những bức ảnh trên tạp chí *National Geographic* có thể chỉ cho bất cứ người

phương Tây nào biết rõ mọi địa điểm trên thế giới dù ít người khám phá và rất xa xôi. Ngày nay, khái niệm những nhà thám hiểm chỉ được tìm thấy trong sách lịch sử và truyện kể dành cho thiếu nhi. Phụ huynh cũng chẳng mong đợi con họ trở thành những nhà thám hiểm, bởi cũng chẳng hơn gì những tên cướp biển. Có lẽ vẫn còn một vài những bộ lạc đâu đó ẩn sâu trong rừng già Amazon, và chúng ta cũng biết là vẫn còn những giới hạn ở vùng sâu thẳm của đại dương. Nhưng những thứ mà chúng ta không biết có vẻ như khó tiếp cận hơn bao giờ hết.

Song song với sự thật tự nhiên cho rằng những giới hạn vật lý đang ngày càng xa dần, bốn xu hướng xã hội cũng đang phá vỡ niềm tin của chúng ta về những bí mật. Đầu tiên là chủ nghĩa tiệm tiến, cho rằng mọi sự phát triển phải diễn ra theo cấp độ tăng dần từng bước. Từ nhỏ, chúng ta đã được dạy rằng, cách thức làm đúng một điều gì đó là bắt đầu bằng từng bước nhỏ mỗi lúc, ngày qua ngày, cấp độ tăng lên dần. Khi đi học, nếu bạn học được nhiều hơn những thứ trong sách vở, học được những thứ không có trong bài kiểm tra, bạn sẽ không được điểm. Nhưng ngược lại, làm đúng những gì được hỏi (và làm tốt hơn bạn bè một chút), bạn sẽ đạt điểm A. Quy trình này mở rộng lên mọi cấp độ cho đến bậc đại học, đó là lý do tại sao nền học thuật chỉ chạy theo số lượng lớn những

bài nghiên cứu đăng báo chẳng mấy quan trọng, mà không hướng tới đạt đến những giới hạn mới.

Thứ hai là xu hướng ngại rủi ro. Con người sợ bí mật vì họ sợ sai. Về định nghĩa, bí mật thì sẽ không bị kiểm soát bởi luồng thông tin chính thống. Nếu mục tiêu của bạn là không bao giờ mắc lỗi trong cuộc đời, bạn đừng nên tìm kiếm bí mật. Viễn cảnh cô đơn nhưng làm đúng - dành cả đời cho một thứ mà không ai tin - đã rất là khó khăn. Viễn cảnh cô đơn và làm sai nữa thì không thể chịu đựng nổi.

Thứ ba là tính tự mãn. Những thành phần tinh hoa của xã hội có sự tự do lớn nhất và khả năng khám phá tư duy mới, nhưng họ có vẻ như ít tin vào bí mật nhất. Tại sao tìm kiếm một bí mật mới khi mà bạn có thể thoải mái hưởng lợi từ những thứ đã có sẵn? Mỗi mùa thu khi bước vào năm học mới, trưởng khoa tại các trường đại học luật hay kinh doanh hàng đầu thường chào đón sinh viên mới với những thông điệp giống nhau "Các bạn đã vào được ngôi trường danh giá này. Tất cả những lo lắng đã chấm dứt. Các bạn sẽ được trang bị thật tốt cho cuộc sống!" Ôi, bạn đừng tin. Chẳng phải thế đâu. Nếu tin thì biết đâu nó sẽ xảy ra một cách may rủi. Quả là một sự tự mãn cao độ! Bạn sẽ chẳng biết trước điều gì đang chờ mình ở phía trước cả.

Thứ tư là xu thế "phẳng". Trong xu thế toàn cầu hóa, con người xem thế giới là một thực thể đồng nhất, một thị trường cực kỳ cạnh tranh: thể giới "phẳng". Với mặc định đó, bất cứ ai có tham vọng tìm kiếm những bí mật sẽ phải tự hỏi: liệu có khả thi khi tìm kiếm một cái gì đó mới, chắc ai đó trong một thế giới đầy người tài giỏi, thông minh và sáng tạo hơn mình đã tìm ra rồi chứ? Câu hỏi đầy nghi ngờ đó có thể khiến người ta mất động lực để bắt đầu tìm kiếm những bí mật trong một thế giới có vẻ như quá lớn để một cá nhân nào đó có thể đóng góp điều gì đó độc đáo.

Có một cách lạc quan để miêu tả kết quả của những xu thế này: ngày nay, bạn không thể lập ra một trường phái tôn giáo mới. Bốn mươi năm trước đây, người ta cởi mở hơn với ý nghĩ rằng, không phải tất cả kiến thức đều được biết một cách rộng rãi. Rất nhiều người nghĩ rằng họ có thể tham gia vào một đội quân tiên phong để giúp họ tìm được hướng đi cho mình. Rất ít người đón nhận những ý kiến khác thường một cách nghiêm túc, và những luồng tư tưởng chính thống thì cho rằng đó là dấu hiệu của sự phát triển. Chúng ta có thể vui mừng rằng ngày nay ít xuất hiện những trường phái điên rồ, nhưng điều đó cũng mang lại tác hại to lớn: chúng ta đã từ bỏ việc tìm kiếm những bí mật còn sót lại cần được khám phá.

THẾ GIỚI THEO QUY ƯỚC

Bạn sẽ phải nhìn thế giới như thế nào nếu bạn không tin vào những bí mật? Bạn phải tin rằng chúng ta đã có lời giải cho tất cả những vấn đề hóc búa nhất. Nếu những quy ước ngày nay đều đúng, chúng ta có thể hài lòng và tự mãn rằng: "Chúa trời ở trên thiên đàng, và tất cả mọi thứ trên thế gian này đều thuận theo lẽ phải, mọi thứ đều đúng".

Ví dụ, một thế giới không có bí mật thì công lý được hiểu thấu đáo. Mọi sự bất công nhất thiết đều liên quan đến một sự thật đạo đức mà rất ít người có thể nhận ra từ sớm: trong một xã hội dân chủ, một hành động sai trái chỉ có thể kéo dài khi mà đa số mọi người không thấy nó sai. Đầu tiên, chỉ một nhóm nhỏ những người phản đối nô lệ cho rằng nô lệ là tội ác; cách nhìn đó trở thành chính thống, nhưng vẫn là một bí mật vào đầu thế kỷ 19. Do đó, nếu nói không còn bí mật nào sót lại ngày hôm nay có nghĩa là chúng ta sống trong một xã hội không có những bất công tiềm ẩn.

Trong kinh tế học, mất niềm tin vào bí mật sẽ dẫn đến niềm tin vào những thị trường hiệu quả. Thế nhưng, sự tồn tại của những bong bóng tài chính cho thấy những thị trường có thể không hiệu quả một chút nào. (Và người ta càng tin vào hiệu quả, thì bong bóng càng lớn.) Vào năm 1999, chẳng ai muốn tin

rằng Internet là một thứ được định giá cao quá mức. Điều tương tự xảy ra với thị trường nhà ở năm 2005: Chủ tịch Cục Dự trữ Liên bang Mỹ khi đó là Alan Greenspan phải thừa nhận có "dấu hiệu của bong bóng xuất hiện trên thị trường nội địa" nhưng ông lại cho rằng "bong bóng về giá nhà của Mỹ nói chung sẽ không xảy ra". Thị trường phản ánh tất cả những thông tin có thể được biết và không ai có thể nghi vấn. Sau đó thì giá nhà giảm trên toàn nước Mỹ, và cuộc khủng hoảng tài chính 2008 cuốn sạch hàng ngàn tỉ đôla. Tương lai hóa ra nắm giữ nhiều bí mật mà các nhà kinh tế học không thể làm nó biến mất chỉ đơn giản bằng cách phớt lờ nó đi.

Điều gì sẽ xảy ra khi một doanh nghiệp không còn tin vào những bí mật? Sự suy thoái đáng buồn của hãng Hewlett-Packard (HP) cho thấy một câu chuyện mang tính cảnh báo. Năm 1990, công ty này có giá trị 9 tỉ đôla. Sau đó là thập kỷ của phát minh. Năm 1991, HP cho ra mắt DeskJet 500C, dòng máy in màu đầu tiên của thế giới. Năm 1993, HP ra mắt OmniBook, một trong những chiếc máy tính xách tay đầu tiên. Năm kế tiếp, HP ra mắt OfficeJet - dòng máy tích hợp tất cả tính năng in/fax/copy đầu tiên của thế giới. Kế hoạch mở rộng sản phẩm này đã mang lại thành quả: vào giữa năm 2000, HP đáng giá 135 tỉ đôla.

Nhưng bắt đầu từ cuối năm 1999, khi HP giới thiệu

một chiến dịch thương hiệu mới xoay quanh thông điệp "phát minh" thì nó lại dừng việc phát minh ra sản phẩm mới. Năm 2001, công ty ra mắt HP Services, một cửa hàng hỗ trợ và tư vấn đáng biểu dương. Năm 2002, HP sáp nhập với Compaq, có lẽ bởi vì công ty không biết phải làm gì khác. Cho đến 2005, giá trị thị trường của công ty giảm còn 70 tỉ đôla, chỉ còn khoảng phân nửa giá trị 5 năm trước đó.

Hội đồng quản trị của HP có thể được ví như một thế giới thu nhỏ của sự rối loại hệ thống: nó chia thành hai phe, chỉ một trong số đó quan tâm đến công nghệ mới. Mảng đó được lãnh đạo bởi Tom Perkins, một kỹ sư vào làm cho HP năm 1963 để vận hành phòng nghiên cứu theo yêu cầu cá nhân của Bill Hewlett và Dave Packard. Ở tuổi 73 năm 2005, Perkins có lẽ sẽ phải hồi tưởng nhiều về một thời lạc quan đã qua: ông nghĩ rằng hội đồng quản trị HP sẽ chọn ra những công nghệ mới hứa hẹn nhất để xây dựng. Nhưng phe của ông đã thua phe đối thủ, được dẫn dắt bởi Chủ tịch Patricia Dunn. Xuất thân là một người làm ngân hàng, Dunn tranh luận rằng, vẽ ra một kế hoạch cho một công nghệ tương lai vượt quá khả năng của hội đồng quản trị. Bà ta nghĩ rằng hội đồng quản trị chỉ nên giới hạn vai trò như một người gác giữ công ty: Mọi thứ trong phòng kế toán có chuẩn xác không? Mọi người có tuân thủ nghiêm ngặt luật lệ không?

Trong quá trình xảy ra cuộc đấu đá nội bộ này, ai đó trong hội đồng quản trị đã tuồn thông tin ra ngoài cho báo chí. Khi mọi việc lộ ra rằng Dunn đã sắp xếp một vài cuộc ghi âm điện thoại bất hợp pháp để nhận dạng nguồn tin, sự phản kháng của phe kia trở nên trầm trọng hơn và kết cục là giải tán hội đồng quản trị. Bỏ qua việc tìm kiếm những bí mật công nghệ, HP bị ám ảnh bởi những lời đồn thổi qua lại. Và kết quả, vào cuối năm 2012, giá trị của công ty tụt xuống còn 23 tỉ đôla - không nhiều hơn con số hồi năm 1990 bao nhiêu, sau khi điều chỉnh các yếu tố lạm phát.

TÌNH HUỐNG CHO NHỮNG BÍ MẬT

Bạn không thể tìm ra bí mật nếu không tìm kiếm. Nhà toán học Andrew Wiles đã cho thấy điều này khi chứng minh được Định lý Cuối cùng của Fermat sau 358 năm các nhà toán học khác vô vọng - một sự thất bại kéo dài cho thấy nhiệm vụ này dường khi bất khả thi. Năm 1637, nhà toán học Pierre de Fermat đưa ra một định lý cho rằng không có số nguyên x, y, z nào có thể thỏa mãn phương trình $x^n + y^n = z^n$, với bất kỳ số nguyên n nào lớn hơn 2. Ông tuyên bố có lời giải, nhưng đã qua đời mà chưa kịp viết xuống, và định lý đó trở thành một định lý toán học chưa tìm ra lời giải trong hàng trăm năm. Nhà toán học Wiles bắt đầu giải bài toán này vào năm 1986, nhưng ông giữ nó như

một bí mật cho đến năm 1993, khi ông biết mình gần tìm ra câu trả lời. Sau 9 năm ròng rã làm việc cật lực, Wiles chứng minh được định lý vào năm 1995. Ông cần sự thông minh để thành công, nhưng ông cũng cần có niềm tin vào những điều bí mật. Nếu bạn nghĩ một điều gì đó khó khăn đến nổi bất khả thi, bạn sẽ không bao giờ bắt đầu cố gắng đạt được nó. Niềm tin vào những bí mật là một sự thật hiệu quả.

Một sự thật hiển nhiên là còn rất nhiều bí mật để chúng ta tìm kiếm, nhưng chúng chỉ đến với những kẻ không bao giờ bỏ cuộc. Còn rất nhiều thứ để tìm kiếm trong khoa học, y học, kỹ thuật và công nghệ ở mọi thể loại. Chúng ta còn trong tầm với không chỉ của mục tiêu được đặt ra từ các thành tựu của những kỷ luật thông thường, mà còn của những tham vọng lớn lao đến nổi những bộ óc vĩ đại nhất của Cuộc Cách mạng Khoa học cũng ngần ngại trực tiếp nói ra. Chúng ta có thể chữa ung thư, chứng mất trí, và tất cả những căn bệnh của tuổi tác và suy giảm hệ trao đổi chất. Chúng ta có thể tìm ra cách mới để tạo ra năng lượng giúp giải thoát thế giới khỏi cuộc xung đột về nhiên liệu hóa thạch. Chúng ta có thể phát minh ra cách nhanh hơn để di chuyển từ nơi này sang nơi khác trên trái đất; chúng ta thậm chí có thể học cách trốn thoát hoàn toàn khỏi trái đất này và tìm kiếm những giới hạn mới. Nhưng chúng ta sẽ không bao giờ biết

được những bí mật đó nếu chúng ta không có mong muốn được biết và tự thúc đẩy bản thân để tìm kiếm.

Điều tương tự cũng đúng với kinh doanh. Những doanh nghiệp vĩ đại có thể được tạo nên dựa trên những bí mật hiển nhiên về cách thế giới vận hành. Hãy xem những công ty khởi nghiệp ở Thung lũng Silicon đã khai thác được những nguồn lực khan hiếm xung quanh ít ai trong chúng ta để ý hay thường bị phớt lờ. Trước khi có Airbnb, du khách không có nhiều lựa chọn nên phải trả nhiều tiền để thuê khách sạn, song song đó thì các ông chủ sở hữu bất động sản, nhà ở không dễ cho thuê những không gian còn trống của họ. Airbnb nhìn thấy được nguồn cung chưa ai sử dụng và nhu cầu chưa được đáp ứng, trong khi mọi người không nhận ra được điều này. Tương tự như dịch vụ vận chuyển riêng Lyft và Uber. Rất ít người có thể tưởng tượng ra rằng, mình có thể tạo ra doanh nghiệp trị giá hàng tỉ đôla chỉ đơn giản bằng cách kết nối những người có nhu cầu di chuyển với những người sẵn sàng chở họ đến đó. Chúng ta đã có những hãng taxi và dịch vụ xe limousine tư nhân với biển số của bang; nhưng chỉ với niềm tin và tiếp tục tìm kiếm bí mật thì bạn mới có thể nhìn vượt ra khỏi những giới hạn truyền thống đó để thấy được cơ hội tìm ẩn. Lý do nhiều công ty Internet như Facebook thường bị đánh giá thấp - bởi sự đơn giản cực kỳ của họ - đôi khi là đề tài tranh cãi khi người ta nói về bí mật. Nếu

những gì bên trong trông rất đơn giản ngay từ đầu mà có thể giúp tạo ra những doanh nghiệp quan trọng và giá trị, chắc chắn sẽ còn rất nhiều doanh nghiệp vĩ đại được khởi sự như thế.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ TÌM RA BÍ MẬT

Có hai loại bí mật: bí mật của tự nhiên và bí mật về con người. Bí mật tự nhiên tồn tại xung quanh chúng ta; để tìm ra chúng, chúng ta phải nghiên cứu những khía cạnh chưa được khám phá của thế giới. Bí mật về con người thì lại khác: đó là những điều mà con người không biết hay những điều mà con người không muốn người khác biết. Do đó khi suy nghĩ về việc sẽ tạo ra một doanh nghiệp như thế nào, có hai câu hỏi đặc biệt cần phải tự hỏi: Đâu là những bí mật mà tự nhiên không cho bạn biết? Đâu là những bí mật mà người khác không cho bạn biết?

Người ta dễ mặc định rằng những bí mật của tự nhiên là quan trọng nhất: những người tìm kiếm chúng từng tỏ ra có quyền lực đáng sợ. Đây là lý do tại sao làm việc với những ông tiến sĩ vật lý thường rất khó khăn - bởi vì họ biết những sự thật căn bản nhất, nhưng họ lại nghĩ họ biết *tất cả* sự thật. Nhưng liệu hiểu về lý thuyết điện từ có tự động khiến bạn trở thành một chuyên gia tư vấn hôn nhân tuyệt vời? Liệu một lý thuyết gia lực hấp dẫn sẽ hiểu về kinh doanh

hơn bạn? Tại PayPal, tôi đã từng phỏng vấn một tiến sĩ vật lý cho vị trí kỹ sư. Chưa hỏi xong nửa câu đầu tiên, anh ta đã la lên "Dừng lại! Tôi đã biết anh sẽ hỏi gì rồi!". Nhưng anh ta đã sai. Và đó là quyết định không tuyển dụng dễ dàng nhất mà tôi từng đưa ra.

Những bí mật về con người thì khá bị xem thường. Có lẽ đó là vì bạn không cần trải qua nhiều năm học sau đại học mới hỏi những câu hỏi như: Điều gì mà mọi người không được phép nói đến? Điều gì là cấm kỵ?

Đôi khi, tìm kiếm những bí mật tự nhiên và tìm kiếm những bí mật về con người dẫn đến một sự thật giống nhau. Một lần nữa, hãy xem xét bí mật về sự độc quyền: *cạnh tranh và chủ nghĩa tư bản là trái ngược nhau.* Nếu bạn chưa biết về nó, bạn có thể khám phá ra nó theo một cách tự nhiên, dựa theo kinh nghiệm: thực hiện một nghiên cứu định lượng về lợi nhuận doanh nghiệp và bạn sẽ thấy lợi nhuận đó bị hao hụt đi bởi cạnh tranh. Nhưng bạn cũng có thể sử dụng phương pháp liên quan con người và hỏi: điều gì mà những người vận hành doanh nghiệp không được nói? Bạn sẽ nhận ra, những tay độc quyền thường hạ thấp tính chất độc quyền của mình xuống để ít bị soi mói, trong khi những doanh nghiệp cạnh tranh thì cường điệu hóa những điểm độc đáo của mình. Những khác biệt giữa các công ty thoạt nhìn không đáng kể; thực chất, đó là những khác biệt rất lớn.

Nơi tốt nhất để tìm thấy bí mật chính là những nơi không ai tìm kiếm. Đa số con người suy nghĩ chỉ theo cách mà họ được dạy; trường học thường hướng đến những kiến thức thông thường. Do đó bạn có thể hỏi: có những lĩnh vực nào quan trọng mà chưa được chuẩn hóa và chưa có nhiều doanh nghiệp vận hành? Ví dụ, vật lý là một chuyên ngành quan trọng tại tất cả những trường đại học lớn, và cách thức dạy của họ thì vẫn luôn như thế từ trước đến nay, không có gì thay đổi. Trái ngược với vật lý có thể là chiêm tinh học, nhưng môn này cũng chẳng quan trọng gì. Vậy còn những thứ như dinh dưỡng thì sao? Dinh dưỡng quan trọng với tất cả mọi người, nhưng Harvard không có chuyên ngành đó. Phần lớn nhà khoa học hàng đầu đều hướng đến những lĩnh vực khác. Phần lớn những nghiên cứu có tầm về dinh dưỡng được thực hiện từ 30 hoặc 40 năm trước, và phần lớn đều mắc lỗi nghiêm trọng. Kim tự tháp thức ăn cho chúng ta biết là ăn ít chất béo và một lượng lớn tinh bột có lẽ là sản phẩm của những chiến dịch vận động hành lang từ các hãng thực phẩm chế biến hơn là khoa học thật sự; nó làm trầm trọng thêm căn bệnh béo phì của con người. Còn rất nhiều thứ để học: chúng ta biết về tính vật lý của những vì sao xa xôi hơn là hiểu biết về dinh dưỡng của con người. Điều đó sẽ không dễ dàng, nhưng hiển nhiên sẽ không phải là bất khả thi: đó chính xác là những lĩnh vực có thể giúp bạn tìm ra những bí mật.

CHÚNG TA LÀM GÌ VỚI NHỮNG BÍ MẬT

Nếu bạn tìm thấy một bí mật, bạn sẽ đối diện với lựa chọn: Liệu bạn có kể bí mật đó với ai khác? Hay là bạn giữ riêng cho mình?

Điều đó tùy thuộc vào bí mật: có bí mật thì nguy hiểm hơn những cái khác. Cũng giống như nhân vật Faust đã nói với Wagner trong tác phẩm của đại văn hào Goethe (tạm dịch):

Một ít người biết được điều bí mật
Họ khờ dại đến nổi dốc hết ruột gan để nói ra
Và bày tỏ cảm xúc với đám đông
Khiến cho loài người luôn bị hành xác và thiêu đốt

Nếu bạn không có những niềm tin cực kỳ thông thường, thì hiếm khi kể cho tất cả mọi người nghe về tất cả những gì mình biết lại là điều hay.

Vậy bạn sẽ kể cho ai? Bất cứ ai bạn cần phải kể, và chỉ vậy thôi. Thực tế, lúc nào cũng có giải pháp ôn hòa giữa việc kể cho tất cả mọi người và không kể ai hết - đó chính là doanh nghiệp. Những người khởi nghiệp tài giỏi nhất đều biết: mọi công ty vĩ đại được tạo ra xoay quanh một bí mật mà người ngoài không biết. Một công ty vĩ đại là một âm mưu thay đổi thế giới; khi bạn chia sẻ bí mật của bạn, những người nghe sẽ trở thành những kẻ đồng lõa trong âm mưu đó.

Như tác giả Tolkien đã viết trong *Chúa tể của những chiếc nhẫn:*

Con đường vẫn tiếp tục kéo dài
Bắt đầu nơi cánh cửa từ những bước đầu tiên.

Cuộc đời là một hành trình dài; chúng ta sẽ không thấy được điểm kết thúc của con đường được đánh dấu bởi bước chân của những người đi trước. Nhưng ở đoạn sau của câu chuyện là một đoạn thơ khác:

Đâu đó ở những góc đường là sự chờ đợi
Một ngã rẽ mới hay một cánh cổng bí mật
Dù chúng ta đi ngang qua hôm nay
Ngày mai có thể chúng ta sẽ quay lại
Và chọn một ngã đường bí mật
Để đi đến Cung trăng hay cả Mặt trời

Con đường chúng ta đi không nhất thiết phải vô tận và bất định. Hãy chọn những ngã rẽ bí mật ít ai biết để đi đến đích cuối cùng.

CHƯƠNG

9

NỀN TẢNG

MỌI CÔNG TY VĨ ĐẠI đều độc đáo và khác biệt, nhưng cũng có vài thứ mà mỗi doanh nghiệp cần làm đúng khi mới bắt đầu. Tôi nhấn mạnh điều này nhiều đến nổi mà bạn bè chọc tôi và đặt nickname cho nó là "Quy luật của Thiel": *một doanh nghiệp khởi nghiệp gặp trục trặc ngay từ khâu nền tảng thì sẽ không có cách gì có thể sửa chữa được nữa.*

Khởi đầu bao giờ cũng đặc biệt. Càng về sau càng có nhiều khác biệt. Điều này đã đúng 13,8 tỷ năm trước, khi vũ trụ mới hình thành: khi mới bắt đầu tồn tại ở thời điểm 1 phần triệu giây, vũ trụ mở rộng theo cấp số mũ 10^{30} - một triệu tỷ tỷ. Khi những kỷ nguyên về nguồn gốc vũ trụ diễn ra và xuất hiện trong những khoảnh khắc đầu tiên đó, các định luật vật lý rất khác so với những gì chúng ta biết ngày nay.

Cũng đúng là 227 năm về trước lúc nước Mỹ mới ra đời: những người lập quốc gợi mở các câu hỏi nền tảng để tranh luận trong vài tháng họ gặp nhau tại Hội nghị Hiến pháp. Chính phủ nên nắm quyền lực cỡ nào? Quyền đại diện tại Quốc hội nên được phân chia ra sao? Dù quan điểm của bạn thế nào về những thỏa hiệp đạt được vào mùa hè năm ấy ở Philadelphia, kể từ đó rất khó thay đổi những thỏa hiệp ấy: sau khi thông qua bản Tuyên ngôn Nhân quyền năm 1791, nước Mỹ đã sửa Hiến Pháp chỉ 17 lần. Ngày nay, California có số đại diện giống nhau với Alaska tại Thượng viện, ngay cả khi dân số gấp 50 lần. Có lẽ đó là một đặc tính vốn có, chẳng phải sai sót gì. Nhưng chúng ta sẽ kẹt cứng với những điều như thế ngày nào mà nước Mỹ còn tồn tại. Một Hội nghị Hiến pháp khác chắc sẽ khó diễn ra; ngày nay chúng ta chỉ tranh luận những vấn đề nhỏ.

Doanh nghiệp cũng giống như quốc gia ở điểm này. Những quyết định sai lầm được đưa ra khi mới khởi đầu - ví dụ, nếu bạn chọn sai đối tác hoặc thuê sai người - thì sẽ rất khó sửa chữa sau khi mọi chuyện đã rồi. Có thể sẽ có khủng hoảng xảy ra dẫn đến phá sản trước khi ai đó cố gắng xoay chuyển tình thế. Là một nhà sáng lập, công việc đầu tiên của bạn là làm đúng những việc đầu tiên, bởi vì bạn không thể xây dựng một công ty vĩ đại trên một nền tảng sai lầm.

MỐI QUAN HỆ HÔN NHÂN LÚC MỚI KHỞI ĐẦU

Khi bạn bắt đầu một thứ gì đó, câu hỏi đầu tiên và quan trọng nhất là bạn bắt đầu với ai. Chọn một đồng sáng lập giống như chọn bạn đời, và mâu thuẫn của các nhà sáng lập thì cũng tệ như ly dị vậy. Sự lạc quan thường bao trùm mọi mối quan hệ lúc mới bắt đầu. Chưa gì đã tính toán nghiêm túc về những điều có thể đi chệch thì sẽ thiếu lãng mạn, do đó mọi người thường không làm thế. Nhưng nếu những nhà sáng lập có những khác biệt không thể dung hòa được, công ty sẽ trở thành nạn nhân.

Năm 1999, Luke Nosek là một trong những đồng sáng lập của tôi tại PayPal, và hiện tại tôi vẫn còn làm việc với anh ta tại Quỹ những Nhà sáng lập (Founders Fund). Nhưng một năm trước khi tham gia PayPal, tôi đầu tư vào một công ty do Luke khởi nghiệp với người khác. Đó là công ty khởi nghiệp đầu tiên của anh ta; đó cũng là một trong những khoản đầu tư đầu tiên của tôi. Không một ai trong chúng tôi nhận ra lúc ấy rằng, doanh nghiệp đó sẽ thất bại ngay từ ban đầu bởi Luke và bạn đồng sáng lập của anh ấy là một sự kết hợp tồi tệ. Luke là kiểu nhà tư tưởng thông minh và lập dị; còn bạn đồng sáng lập của anh ấy thuộc kiểu Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh không muốn bỏ lỡ cơn sốt đầu tư vàng những năm 1990. Họ gặp nhau ở một

sự kiện kết giao, nói chuyện một lúc và quyết định cùng nhau khởi nghiệp. Điều đó chẳng khác gì bạn cưới ngay người đầu tiên bạn gặp ở khu vực sòng bài kéo máy ở Las Vegas: bạn có thể kéo trúng số thưởng cao, nhưng nhiều khi máy bị hỏng. Công ty của họ phá sản và tôi mất tiền.

Bây giờ khi tôi xem xét đầu tư vào một công ty khởi nghiệp, tôi nghiên cứu đội ngũ sáng lập. Khả năng kỹ thuật và những kỹ năng bổ sung cho nhau rất quan trọng, nhưng quan trọng không kém là các nhà sáng lập đã biết nhau như thế nào và họ làm việc cùng nhau ra sao. Các nhà sáng lập nên có một lịch sử làm việc với nhau trước khi khởi nghiệp, nếu không thì cũng giống như lắc xí ngầu mà thôi, rất may rủi.

LÀM CHỦ, SỞ HỮU, VÀ KIỂM SOÁT

Không chỉ những nhà sáng lập mới cần hòa hợp tốt với nhau. Tất cả mọi người trong công ty cũng cần phải làm việc chung một cách hiệu quả nhất. Một người theo chủ nghĩa tự do ở Thung lũng Silicon có thể nói rằng, bạn có thể giải quyết vấn đề bằng cách giới hạn mình trong mô hình công ty tư nhân 1 thành viên. Freud, Jung và một nhà tâm lý học khác có một lý thuyết về việc làm thế nào mà mỗi tư tưởng cá nhân tự phân chia, nhưng ít nhất trong kinh doanh, làm

việc cho chính mình lại đảm bảo sự kết nối. Không may thay, nó cũng hạn chế loại hình công ty mà bạn muốn xây dựng. Rất khó đi từ 0 đến 1 nếu không có một đội ngũ.

Một người theo chủ nghĩa vô chính phủ ở Thung lũng Silicon thì nói bạn có thể đạt được sự kết nối hoàn hảo miễn thuê đúng người, họ sẽ phát triển một cách yên bình mà không cần đến sự định hướng. Khả năng ăn hên và cả những hỗn loạn tự do tại nơi làm việc có thể sẽ giúp "phá vỡ" những nguyên tắc cũ được áp dụng bởi những nơi khác trên thế giới. Thật sự thì, "nếu con người là thiên thần, thì chẳng cần thiết phải có chính phủ". Tuy nhiên, những công ty theo chủ nghĩa vô chính phủ thì lại không thấy những gì mà James Madison đã thấy: con người không phải là thiên thần. Đó là lý do những nhà quản trị quản lý công ty và các vị giám đốc điều hành công ty có vai trò khác nhau; đó cũng là lý do tại sao những đòi hỏi của nhà sáng lập và nhà đầu tư về công ty phải được định nghĩa một cách rõ ràng nghiêm túc. Bạn cần những người giỏi có thể làm việc với nhau tốt, nhưng bạn cũng cần một hệ thống đúng giúp mọi người cùng nhau phát triển về lâu dài.

Để dự đoán được đâu là nguyên nhân dẫn đến sự sắp xếp sai trong một công ty, cần phải phân biệt được những khái niệm sau:

- Quyền làm chủ: Ai là người sở hữu hợp pháp cổ phần công ty?
- Sở hữu: Ai thật sự điều hành công việc hàng ngày của công ty?
- Kiểm soát: Ai chính thức kiểm soát mọi hoạt động của công ty?

Một doanh nghiệp khởi nghiệp điển hình phân chia quyền làm chủ giữa các nhà sáng lập, nhân viên và những nhà đầu tư. Những nhà quản lý và nhân viên vận hành công ty thì có quyền sở hữu. Và hội đồng quản trị, thường bao gồm sáng lập viên và nhà đầu tư, sẽ đảm nhận quyền kiểm soát.

Về lý thuyết, sự phân chia này là suôn sẻ. Những lợi ích về tài chính từ việc làm chủ một phần sẽ thu hút và tưởng thưởng cho nhà đầu tư và những nhân viên. Quyền sở hữu hiệu quả tạo động lực và trao quyền cho nhà sáng lập và nhân viên - điều đó có nghĩa là họ có thể làm được việc. Việc tham gia điều hành của hội đồng quản trị khiến những kế hoạch của nhà quản lý được có cái nhìn rộng hơn. Trong thực tế, việc phân chia những chức năng này giữa những người tham gia vào công ty cũng hợp lý, nhưng nó cũng làm tăng nhiều khả năng sắp xếp sai định hướng.

Để thấy việc sắp xếp sai theo hướng cực độ, hãy ghé thăm một DMV (Division of Motor Vehicles -Trung

tâm thi lấy bằng lái ở Mỹ). Giả sử bạn cần lấy một bằng lái mới. Về lý thuyết, điều này có thể thực hiện dễ dàng. DMV là một tổ chức chính phủ, và chúng ta sống trong một đất nước cộng hòa dân chủ. Tất cả quyền lực thuộc về “người dân”, những người đã bầu ra đại diện trong chính phủ để phục vụ họ. Nếu bạn là một công dân, bạn sở hữu một phần DMV và những người đại diện của bạn sẽ kiểm soát nó, do đó lẽ ra bạn nên dễ dàng bước vào và bước ra với cái mình cần.

Tất nhiên, mọi thứ không diễn ra như vậy. Chúng ta, những người dân, có thể “sở hữu” nguồn lực của DMV, nhưng sự sở hữu đó chỉ là hư cấu. Những viên thư ký hay nhân viên vận hành DMV đang tận hưởng cái quyền sở hữu thật sự của thứ quyền lực ngắn hạn. Ngay cả thống đốc bang hay cơ quan lập pháp có quyền kiểm soát danh nghĩa với DMV cũng không thay đổi được gì. Sự quan liêu làm ảnh hưởng đến tất cả mọi ngóc ngách bên trong tổ chức dù những quan chức được bầu ra có hành động gì đi nữa. Chẳng chịu trách nhiệm với ai, DMV cũng chẳng phù hợp được với mọi người. Sự quan liêu có thể khiến cho trải nghiệm lấy bằng lái của bạn dễ chịu hoặc ác mộng theo cái kiểu họ muốn làm gì thì làm. Bạn có thể cố gắng đem lý thuyết chính trị ra để nhắc họ rằng bạn, người dân, mới thật sự là ông chủ, nhưng cũng chưa chắc sẽ đảm bảo dịch vụ tốt hơn.

Những công ty lớn thì có khá hơn DMV, nhưng họ vẫn bị tình trạng sắp xếp bất hợp lý trong tổ chức, đặc biệt là giữa quyền làm chủ và quyền sở hữu. Vị CEO của một công ty lớn như General Motors chẳng hạn, sẽ vẫn sở hữu một số cổ phiếu của công ty, nhưng chỉ chiếm một phần không đáng kể trong tổng số. Do đó, ông ta sẽ có động lực khuyến khích tưởng thưởng cho bản thân quyền được sở hữu hơn là giá trị của người làm chủ. Đạt kết quả kinh doanh hàng quý tốt sẽ đủ để ông ta giữ được mức lương cao và máy bay riêng. Sự phân bổ quyền lực bất hợp lý sẽ là thảm họa ngay cả khi ông ta nhận lương bằng cổ phiếu dưới cái tên gọi "giá trị của cổ đông". Nếu cổ phiếu đó là phần thưởng vì những thành quả ngắn hạn, ông ta sẽ cảm thấy hấp dẫn hơn và dễ dàng hơn khi cắt giảm chi phí thay vì đầu tư vào một kế hoạch mang lại giá trị cho tất cả cổ đông trong tương lai dài hạn.

Không như những công ty lớn, các công ty khởi nghiệp giai đoạn đầu nhỏ đủ để những người sáng lập thường có cả quyền làm chủ và sở hữu. Phần lớn mâu thuẫn của một công ty khởi nghiệp nảy sinh giữa quyền làm chủ và kiểm soát - đó là giữa nhà sáng lập và nhà đầu tư nằm trong hội đồng quản trị. Khả năng xuất hiện mâu thuẫn tăng lên theo thời gian khi lợi ích bắt đầu chệch choạc: một thành viên hội đồng quản trị có thể sẽ muốn đưa cổ phiếu công ty ra công chúng

càng sớm càng tốt để giành lấy thắng lợi cho khoản đầu tư của ông ấy, trong khi nhà sáng lập thì muốn giữ công ty ở trạng thái tư nhân để tiếp tục phát triển.

Trong phòng hội đồng quản trị, ít hơn có nghĩa là nhiều hơn. Hội đồng quản trị càng nhỏ, các thành viên càng dễ truyền tải thông điệp, đạt được sự thống nhất, và luyện tập khả năng giám sát hiệu quả. Tuy nhiên, sự hiệu quả đó có nghĩa là, nhóm quản trị nhỏ có thể phải đối mặt mạnh mẽ nhóm quản lý trong bất kỳ mâu thuẫn nào. Đây là lý do tại sao việc bạn lựa chọn nhân sự sáng suốt trở nên quan trọng: mỗi thành viên của hội quản trị đều có tiếng nói. Ngay cả khi thành viên gặp vấn đề cũng có thể khiến bạn phải trả giá, và thậm chí có thể phá hoại cả tương lai của công ty.

Một hội đồng quản trị gồm 3 người là lý tưởng. Nhóm quản trị của bạn không nên vượt quá 5 người, nếu công ty của bạn không phải là công ty đại chúng (Luật pháp của Mỹ quy định hội đồng quản trị của công ty đại chúng có quy mô lớn hơn - trung bình 9 thành viên). Điều tồi tệ nhất bạn có thể làm là lập ra một hội đồng quản trị quá đông. Khi những người quan sát thiếu chuyên môn nhìn một tổ chức phi lợi nhuận với một tá người trong ban quản trị, họ nghĩ: “Nhìn kìa, những con người giỏi giang đang cam kết làm việc vì tổ chức! Chắc hẳn mọi việc chạy rất tốt.”

Thật ra thì, một ban quản trị đông người sẽ không hiệu quả về mặt giám sát chút nào; nó chỉ đơn thuần mang lại một cái vỏ bọc cho những tay độc tài vi mô vận hành cả một tổ chức. Nếu bạn muốn nắm quyền kiểu đó trong ban quản trị, cứ tăng số lượng thành viên. Còn nếu bạn muốn một ban quản trị hiệu quả, hãy giữ số lượng thành viên ít.

LÊN HAY XUỐNG XE

Như một quy luật chung, mọi người liên quan đến công ty bạn đều nên tham gia toàn thời gian. Đôi khi bạn phải làm khác với quy luật này; ví dụ sẽ hợp lý hơn khi thuê ngoài luật sư và kế toán. Tuy nhiên, bất cứ ai không sở hữu cổ phần hoặc nhận lương cơ bản đều được xem là không phù hợp với tổ chức. Nhiều người có thành kiến với họ vì cho rằng họ chỉ quan tâm giá trị trong ngắn hạn, chứ không giúp bạn tạo ra giá trị trong tương lai. Đó là lý do tại sao thuê nhà tư vấn sẽ chẳng được ích lợi gì. Nhân viên bán thời gian cũng vậy. Ngay cả việc làm việc từ xa cũng nên tránh, bởi sự bất hòa nhập có thể len lỏi vào bất cứ khi nào các nhân viên không làm việc toàn thời gian, tại cùng một địa điểm, hàng ngày. Nếu bạn quyết định có nên đưa ai đó vào ban quản trị, đó là quyết định phải chọn một trong hai. Nhà văn Ken Kesey đã nói đúng: bạn sẽ chỉ có thể lên hoặc xuống xe buýt.

TIỀN MẶT KHÔNG PHẢI LÀ VUA

Để con người có thể cam kết cống hiến toàn diện, họ nên được trả lương xứng đáng. Mỗi khi một nhà khởi nghiệp đề nghị tôi đầu tư vào công ty của anh ta, tôi hỏi anh dự định sẽ trả lương bao nhiêu cho chính bản thân anh. Một công ty sẽ càng hoạt động tốt hơn khi CEO được trả ít hơn - đó là một trong những khuôn mẫu rõ nhất mà tôi quan sát được thông qua đầu tư vào hàng trăm công ty khởi nghiệp của mình. *Trong bất cứ trường hợp nào, CEO của một công ty khởi nghiệp giai đoạn đầu, được đầu tư bởi quỹ mạo hiểm không nên nhận lương hơn 150.000 đôla Mỹ một năm*. Dù trước đây anh ta có từng lãnh nhiều hơn thế ở Google hay phải trả nợ tiền nhà hoặc một hóa đơn học phí trường tư đắt đỏ cũng chẳng có ý nghĩa gì. Nếu một CEO nhận 300.000 đôla lương một năm, anh ta có nguy cơ trở thành một chính trị gia hơn là một nhà sáng lập. Trả lương cao chỉ tạo động lực để anh ta bảo vệ cái trạng thái an toàn cùng với đồng lương, chứ không làm việc với người khác để giải quyết vấn đề một cách triệt để. Ngược lại, một nhà quản trị nhận ít tiền sẽ tập trung vào việc nâng cao giá trị cho toàn công ty.

Trả lương thấp cho CEO cũng định hình tiêu chuẩn cho nhiều người khác. Aaron Levie, CEO của Box, luôn cẩn trọng trả lương cho chính anh thấp hơn mọi người khác trong công ty - 4 năm sau khi khởi sự

Box, anh vẫn sống ở khu cách trụ sở chính 2 dãy nhà trong một căn hộ 1 phòng ngủ, chỉ có 1 cái nệm và không đồ nội thất. Nếu một CEO không làm gương bằng việc nhận lương *thấp nhất* công ty, anh ta có thể làm điều tương tự bằng cách chọn một mức lương *cao nhất*. Miễn là con số đó khiêm tốn, nó sẽ tạo ra một mức trần hiệu quả cho việc trả lương nhân viên.

Tiền mặt rất hấp dẫn. Nó mang lại sự lựa chọn thuần khiết: một khi đã lãnh lương, bạn có thể làm bất cứ thứ gì bạn muốn với nó. Tuy nhiên, trả lương tiền mặt cao dạy cho người lao động đòi hỏi giá trị từ công ty như thể nó đã tồn tại thay vì đầu tư thời gian để tạo ra giá trị mới trong tương lai. Thưởng tiền mặt thì tốt hơn một chút so với lương tiền mặt - ít nhất là nó tùy thuộc vào kết quả làm việc tốt. Nhưng những khoảng thưởng như thế sẽ khuyến khích suy nghĩ ngắn hạn và làm thất thoát giá trị. Mọi thể loại tiền mặt đều thiên về hiện tại hơn là tương lai.

QUYỀN ĐƯỢC THỤ HƯỞNG

Các công ty khởi nghiệp không cần phải trả lương cao bởi họ có thể mang lại một thứ khác tốt hơn: quyền được sở hữu một phần công ty. Vốn chủ sở hữu là một dạng lương có thể định hướng hiệu quả để người ta hướng về việc tạo giá trị trong tương lai.

Tuy nhiên, để vốn sở hữu tạo ra sự cam kết hơn là mâu thuẫn, bạn phải phân bổ nó rất cẩn thận. Chia đều cổ phần cho tất cả mọi người thường là một sai lầm: mỗi cá nhân có tài năng và trách nhiệm khác nhau cũng như chi phí cơ hội khác nhau, do đó lượng sở hữu như nhau sẽ trông rất mơ hồ và không công bằng ngay từ đầu. Mặt khác, trao những khoản khác nhau ngay từ đầu thì cũng có vẻ như không công bằng. Sự phật ý của các thành viên tại thời điểm này có thể giết chết công ty, nhưng không có một công thức sở hữu hoàn hảo nào có thể giúp tránh chuyện đó.

Vấn đề sẽ ngày càng trở nên khốc liệt hơn khi có thêm nhiều người tham gia vào công ty. Những nhân viên tham gia sớm thường sở hữu nhiều cổ phần bởi vì họ chịu rủi ro nhiều hơn, nhưng một số những thành viên tham gia sau cũng có thể rất quan trọng đối với thành công của công ty. Một người thư ký tham gia eBay năm 1996 có thể kiếm gấp 200 lần ông sếp nhiều kinh nghiệm hơn cô khi ông vào làm năm 1999. Nghệ sĩ tranh graffiti vẽ trên tường cho văn phòng Facebook năm 2005 nhận cổ phiếu sau này có giá trị 200 triệu đôla, trong khi một kỹ sư tham gia năm 2010 có thể chỉ kiếm được 2 triệu đôla. Đạt được một sự công bằng hoàn hảo khi phân chia quyền sở hữu là bất khả thi, nên những nhà sáng lập sẽ làm mọi cách để giữ bí mật chi tiết. Gửi một email cho toàn công ty với danh

sách chi tiết người nào sở hữu bao nhiêu cổ phần cũng giống như thả một quả bom nguyên tử ngay tại văn phòng của bạn vậy.

Phần lớn người ta không hề muốn sở hữu cổ phần. Tại PayPal, có lần chúng tôi thuê một nhân viên tư vấn, người hứa giúp chúng tôi thương lượng một hợp đồng phát triển kinh doanh béo bở. Điều duy nhất anh ta thương lượng thành công lại là mức lương 5000 đôla tiền mặt lãnh hằng ngày; anh từ chối nhận lương bằng quyền sở hữu cổ phiếu. Cho dù có những câu chuyện như một anh đầu bếp của công ty khởi nghiệp trở thành triệu phú, người ta vẫn thường thấy cổ phần không hấp dẫn. Nó không có tính thanh khoản như tiền mặt. Nó gắn chặt với một công ty cụ thể. Nếu công ty đó không thành công, nó sẽ trở nên không có giá trị.

Cổ phần là một công cụ rất hữu hiệu chính bởi những hạn chế đó. Bất cứ ai thích sở hữu một phần công ty hơn là được trả lương bằng tiền mặt sẽ hướng đến về lâu về dài và cam kết làm gia tăng giá trị công ty trong tương lai. Cổ phần không thể tạo ra những động lực khuyến khích hoàn hảo, nhưng đó là cách tốt để những người sáng lập giữ cho tất cả mọi người trong công ty được sắp xếp và phân công hợp lý.

MỞ RỘNG PHẠM VI KHỞI SỰ

Bob Dylan đã từng nói, ai đó nếu không nỗ lực từ lúc chào đời thì xem như đang tự đào huyệt cho chính mình. Khoảnh khắc khởi sự một công ty thật sự chỉ diễn ra một lần: chỉ khi ở thời điểm lúc mở đầu, bạn mới có cơ hội để thiết lập những quy định để gắn kết, phân bổ hợp lý con người để cùng hướng đến việc tạo ra giá trị trong tương lai.

Loại công ty có giá trị lớn nhất sẽ duy trì sự cởi mở với phát minh, sáng tạo mới - đây là một đặc tính của những công ty khởi nghiệp. Điều này dẫn đến một điều cần biết thứ hai, nhưng ít người biết, về khởi nghiệp: công ty tồn tại càng lâu khi còn chịu sáng tạo ra cái mới, và công ty sẽ đóng cửa khi sự sáng tạo chấm dứt. Nếu bạn có khoảnh khắc khởi nghiệp đúng, bạn có thể làm nhiều thứ hơn là chỉ tạo ra một công ty có giá trị: bạn có thể lèo lái tương lai xa hướng đến việc tạo ra cái mới thay vì chỉ dựa vào những thành công được thừa hưởng. Có khi bạn có thể kéo dài khoảnh khắc khởi nghiệp ấy một cách vô hạn.

CHƯƠNG

10

CƠ CHẾ CỦA MAFIA

HÃY BẮT ĐẦU BẰNG MỘT THÍ NGHIỆM TƯỞNG TƯỢNG: văn hóa công ty lý tưởng sẽ trông như thế nào? Mọi nhân viên đều yêu công việc của mình. Họ nên hứng thú với việc đến văn phòng đến nổi những quy định về giờ làm việc chính thức trở nên lỗi thời và không ai phải xem đồng hồ cả. Không gian làm việc nên là không gian mở, không phải chia ô, và nhân viên nên cảm thấy như ở nhà: ghế lười kiểu túi đậu và bàn bóng bàn có thể nhiều hơn cả tủ hồ sơ. Mát-xa miễn phí, có đầu bếp sushi ngay tại chỗ, và có khi có cả lớp yoga nữa là quá ngọt ngào. Thú nuôi nên được chào đón: có lẽ những chú chó và mèo của nhân viên cũng nên được chào.

Một bức tranh như thế có gì sai? Nó bao gồm những lợi ích đi kèm có vẻ điên rồ nổi tiếng của Thung lũng

Silicon, nhưng nếu thật sự công ty không có nội lực thì những phúc lợi đi kèm cũng chả nghĩa lý gì. Bạn sẽ không thể đạt được gì thật sự có ý nghĩa khi tuyển một nhà thiết kế nội thất để làm đẹp cho văn phòng, một chuyên gia tư vấn "nhân sự" về sửa các chính sách, hoặc một chuyên gia thương hiệu về để viết lại những từ ngữ quảng cáo. "Văn hóa công ty" không tách rời bản thân công ty đó: chẳng có công ty nào *có* một văn hóa cả, mà mỗi công ty chính *là* văn hóa. Công ty khởi nghiệp là một nhóm người thực hiện một sứ mệnh, và một văn hóa công ty tốt đẹp chính là những gì thể hiện bên trong.

VƯỢT KHỎI SỰ CHUYÊN NGHIỆP

Nhóm đầu tiên mà tôi xây dựng được biết đến tại Thung lũng Silicon với cái tên "Nhóm Mafia PayPal" bởi vì rất nhiều đồng nghiệp cũ của tôi trong nhóm đã giúp đỡ nhau khởi nghiệp và đầu tư vào những công ty công nghệ thành công. Chúng tôi bán PayPal cho eBay với giá 1,5 tỉ đôla năm 2002. Kể từ đó, Elon Musk sáng lập SpaceX và đồng sáng lập Tesla Motors; Reid Hoffman đồng sáng lập LinkedIn; Steve Chen, Chad Hurley, và Jawed Karim cùng nhau tạo ra YouTube; Jeremy Stoppelman và Russel Simmons sáng lập Yelp; David Sacks đồng sáng lập Yammer; và tôi đồng sáng lập Palantir. Ngày nay, tất cả 7 công ty đó giá trị hơn 1

tỷ đôla mỗi công ty. Văn phòng của PayPal cũng ít khi được lên báo, nhưng nhóm này đã làm cực tốt, cả khi cùng nhau hoặc khi tách riêng ra: văn hóa công ty đủ mạnh để chuyển đổi công ty ban đầu.

Chúng tôi không tập hợp đội ngũ "mafia" này bằng cách xem hồ sơ kinh nghiệm (résumé) và đơn giản tuyển những người tài năng nhất. Tôi đã từng chứng kiến những kết quả khác nhau của phương pháp đó khi làm việc tại một công ty luật ở New York. Những luật sư mà tôi làm chung vận hành một công ty có giá trị, nhưng họ là những cá nhân nổi bật riêng rẽ từng người một. Mối quan hệ giữa họ khá nông cạn. Họ gặp nhau làm việc cả ngày, nhưng ít người trong số họ có thể nói chuyện với nhau những việc ngoài công ty. Tại sao phải làm việc với một nhóm người mà họ thậm chí còn không thích nhau? Dường như nhiều người nghĩ đó là sự hy sinh để kiếm tiền. Nhưng nếu chỉ nhìn đơn thuần ở góc độ chuyên nghiệp về môi trường làm việc, nơi mà những nhân viên ra vào theo các giao dịch công việc, điều đó là phi lý. Vì thời gian là tài sản có giá trị nhất, thật phí phạm nếu dùng nó để làm việc với những người không có tầm nhìn về một tương lai dài hạn. Nếu bạn không thể có những mối quan hệ lâu bền với đồng nghiệp tại công ty, bạn đã không đầu tư thời gian của mình một cách tốt nhất - ngay cả nói bằng thuật ngữ thuần tài chính.

Kể từ khi bắt đầu, tôi muốn PayPal trở thành một tập thể bền chặt hơn là chỉ gắn bó với nhau vì công việc. Tôi nghĩ những quan hệ sâu sắc không chỉ khiến chúng ta vui hơn và làm việc tốt hơn, mà còn gặt hái thành công vượt ra khỏi PayPal nữa. Do đó chúng tôi bắt đầu tuyển những người thật sự yêu thích làm việc cùng nhau. Họ phải tài năng, nhưng hơn thế nữa họ phải cảm thấy hứng khởi khi làm việc cùng chúng tôi. Đó là sự khởi đầu của cái gọi là nhóm Mafia PayPal.

TUYỂN DỤNG NHỮNG KẺ ÂM MƯU

Tuyển dụng là một năng lực cốt lõi của bất kỳ công ty nào. Đó là việc không nên thuê ngoài. Bạn cần những con người không chỉ có kỹ năng trên giấy tờ mà còn phải làm việc cùng nhau, phối hợp với nhau thật ăn ý sau khi được tuyển. Bốn hoặc năm thành viên đầu tiên có thể bị thu hút bởi cổ phần lớn hoặc những trách nhiệm quan trọng. Quan trọng hơn những điều dễ thấy đó chính là câu trả lời cho câu hỏi: *Tại sao người nhân viên thứ 20 nên tham gia vào công ty của bạn?*

Những người tài năng không *cần* làm việc cho bạn; họ có rất nhiều sự lựa chọn. Bạn cần tự đặt ra câu hỏi trên theo cách cụ thể hơn: *Tại sao một người nào đó muốn tham gia vào công ty của bạn làm kỹ sư thứ 20 trong khi cô ta có thể làm cho Google với mức lương cao hơn và có tiếng hơn?*

Sau đây là những câu trả lời dở: "Quyền chọn cổ phiếu của anh ở đây sẽ có giá trị hơn bất cứ chỗ nào khác." "Anh sẽ được làm việc với những người thông minh nhất thế giới." "Anh có thể giúp giải quyết những vấn đề hóc búa nhất của thế giới." Cổ phiếu giá trị, người thông minh hay giải quyết vấn đề hóc búa thì có gì sai? Chẳng có gì sai cả - nhưng công ty nào cũng tuyên bố những điều đó, nên họ sẽ không giúp bạn trở nên nổi bật. Những lý do chung chung và thiếu sự khác biệt như thế chẳng thể lý giải tại sao một ứng viên nên chọn công ty bạn thay vì chỗ khác.

Những câu trả lời tốt duy nhất thì tùy theo trường hợp cụ thể của công ty bạn, nên bạn sẽ không tìm thấy được trong cuốn sách này. Tuy nhiên, vẫn có hai cách trả lời tốt: trả lời về sứ mệnh và trả lời về đội ngũ. Bạn sẽ thu hút được nhân viên mình cần nếu bạn có thể giải thích vì sao sứ mệnh của mình hấp dẫn: không phải nó quan trọng một cách chung chung, mà tại sao bạn làm điều gì đó quan trọng trong khi những người khác không thể làm được. Đó là điều duy nhất khiến tầm quan trọng của công ty bạn trở nên độc đáo. Tại PayPal, nếu bạn cảm thấy hứng khởi về ý tưởng tạo ra một đồng tiền số hóa mới có thể thay thế đôla Mỹ, chúng tôi muốn nói chuyện với bạn; nếu không, bạn không phải là người phù hợp.

Tuy nhiên, một sứ mệnh thật hay cũng chưa đủ. Dạng ứng viên có thể hòa nhập tốt thường tự hỏi:

"Đây có phải dạng người mà tôi muốn làm việc chung?" Bạn cần phải biết cách giải thích tại sao công ty của bạn là sự phù hợp duy nhất cho anh ta. Và nếu bạn không thể làm điều đó, có thể anh ta không phải là người phù hợp.

Trên tất cả, đừng dấn vào cuộc chiến những phúc lợi đi kèm cho nhân viên. Bất kỳ ai bị ảnh hưởng mạnh mẽ bởi những thứ như giặt đồ miễn phí hay dịch vụ chăm sóc thú cưng đều là những sự bổ sung tồi cho đội ngũ của bạn. Chỉ cần mang lại những thứ căn bản như bảo hiểm y tế và sau đó hứa những điều mà không ai có thể làm giống: cơ hội làm những công việc không thể thay thế nhằm giải quyết một vấn đề độc đáo với những con người tuyệt vời. Bạn không thể là Google của năm 2014 nếu xét về lương và phúc lợi đi kèm, nhưng bạn *có thể* là Google của năm 1999 nếu bạn đã có những câu trả lời tốt về sứ mệnh và đội ngũ của mình.

ĐIỀU GÌ ẨN CHỨA DƯỚI CHIẾC ÁO THUN CÓ MŨ TRÙM ĐẦU Ở THUNG LŨNG SILICON

Về bên ngoài, mỗi người trong công ty nên khác biệt theo một cách giống nhau.

Không giống như người dân ở vùng Bờ Đông, thường mặc quần jean ôm hoặc vest kẻ sọc giống

nhau khi đi làm, người trẻ ở Mountain View và Palo Alto đi làm thường mặc áo thun. Có một câu sáo rỗng cho rằng dân kỹ thuật thì không quan tâm đến việc ăn mặc, nhưng nếu bạn chú ý kỹ áo thun của họ, bạn sẽ thấy logo của công ty họ trên đó, và họ rất quan tâm đến điều đó. Điều khiến cho một nhân viên của công ty khởi nghiệp ngay lập tức khác biệt với người ngoài chính là áo thun hoặc áo thun có mũ trùm đầu (hoodie) mang logo công ty giúp anh ta trông giống hệt những đồng nghiệp khác. Đồng phục của công ty khởi nghiệp thể hiện một nguyên lý đơn giản nhưng quan trọng: mỗi người trong công ty nên khác biệt nhưng trông bề ngoài phải giống nhau - một nhóm những con người có tư duy tương đồng cống hiến hết lòng cho sứ mệnh của công ty.

Max Levchin, đồng sáng lập của tôi tại PayPal, nói rằng công ty khởi nghiệp nên có những thành viên trong giai đoạn đầu càng giống nhau càng tốt. Công ty khởi nghiệp có nguồn lực hạn chế và nhân viên không nhiều. Họ phải làm việc nhanh chóng và hiệu quả để tồn tại, và điều đó sẽ dễ dàng hơn khi mỗi người cùng chia sẻ sự thấu hiểu về thế giới. Nhóm PayPal thời kỳ đầu làm việc cùng nhau rất tốt bởi chúng tôi đều thuộc một thể loại nghiện máy tính. Chúng tôi đều yêu tiểu thuyết khoa học viễn tưởng: Cuốn *Cryptonomicon* là sách cần phải đọc, và chúng tôi thích những kẻ tư bản

trong *Star Wars* hơn những nhân vật trong *Star Trek*. Quan trọng nhất, chúng tôi đều bị ám ảnh bởi việc tạo ra đồng tiền kỹ thuật số mà cá nhân có thể kiểm soát chứ không phải chính phủ. Để công ty hoạt động tốt, nhân viên trông ra sao hoặc đến từ nước nào không quan trọng, quan trọng là mỗi người khi được tuyển vào công ty phải có nỗi ám ảnh giống nhau.

TẬP TRUNG LÀM MỘT THỨ

Bên trong, mỗi cá nhân nên được phân biệt rõ ràng bởi công việc của anh ta.

Khi giao trách nhiệm cho nhân viên trong một công ty khởi nghiệp, bạn có thể bắt đầu bằng cách xem việc đó như một vấn đề tối ưu hóa đơn giản để kết hợp hiệu quả nhân tài với công việc. Nhưng ngay cả khi bạn làm điều đó đúng, bất cứ giải pháp nào cũng sẽ nhanh chóng phá sản. Một phần bởi vì công ty khởi nghiệp chuyển động nhanh, do đó vai trò cá nhân không thể giữ cố định được trong thời gian dài. Và cũng bởi vì phân công công việc không chỉ là về quan hệ giữa người lao động và nhiệm vụ phải làm, mà nó còn liên quan đến quan hệ giữa những người lao động với nhau.

Điều tốt nhất tôi đã làm với tư cách nhà quản lý tại PayPal đó là khiến cho mỗi người trong công ty đều

có trách nhiệm thực hiện một việc duy nhất. Việc của từng nhân viên là độc nhất, và tất cả mọi người đều biết rằng tôi đánh giá nhân viên đó chỉ dựa trên một việc đó mà thôi. Tôi đã bắt đầu làm như thế để đơn giản hóa nhiệm vụ quản lý con người. Nhưng sau đó tôi chú ý một kết quả sâu hơn: xác định vai trò rõ ràng sẽ làm giảm mâu thuẫn. Phần lớn những cãi vã đấu đá trong công ty xảy ra khi đồng nghiệp cùng cạnh tranh trên cùng một trách nhiệm được giao. Các công ty khởi nghiệp đối diện với một nguy cơ rất cao về vấn đề này bởi trong giai đoạn đầu, vai trò trong công việc rất hay thay đổi. Loại bỏ sự cạnh tranh sẽ giúp mọi người xây dựng những quan hệ lâu dài chuyên nghiệp một cách dễ dàng hơn. Hơn thế nữa, sự ổn định nội bộ là yếu tố giúp công ty khởi nghiệp tồn tại. Khi một công ty khởi nghiệp thất bại, chúng ta thường tưởng tượng nó bị nuốt chửng bởi đối thủ hung dữ trong một hệ sinh thái đầy cạnh tranh. Nhưng mỗi công ty cũng đồng thời là một hệ sinh thái riêng, và sự xung đột bè phái khiến nó trở nên dễ tổn thương trước mối đe dọa từ bên ngoài. Xung đột nội bộ cũng như bệnh tự miễn dịch: nguyên nhân tử vong có thể do viêm phổi, nhưng nguyên nhân thật sự thì khó có thể thấy bằng quan sát thông thường.

VỀ NHỮNG GIÁO PHÁI VÀ NHỮNG NHÀ TƯ VẤN

Trong một tổ chức thuộc thể loại cực kỳ quyết liệt, các thành viên chỉ giao du với người trong công ty. Họ không đoái hoài đến gia đình và bỏ mặc thế giới bên ngoài. Đổi lại, họ trải nghiệm được "cảm xúc thuộc về nhau" một cách mạnh mẽ và có thể tiếp cận được những "sự thật" bí truyền mà người bình thường chối bỏ. Chúng tôi có một từ dành cho những tổ chức như thế: giáo phái. Văn hóa của việc sùng bái quá mức nhìn bên ngoài trông khá điên rồ, một phần bởi vì những giáo phái gây ồn ào nhất đã tự sát: Jim Jones và Charles Manson đều không có kết cục tốt đẹp.

Nhưng những nhà khởi nghiệp thì nên suy nghĩ nghiêm túc về cái gọi là văn hóa của sự cống hiến cực đoan. Liệu một thái độ thờ ơ với công việc có là dấu hiệu của bệnh về tinh thần? Liệu một thái độ chuyên nghiệp đơn thuần có là cách làm đúng mực nhất? Đối lập cùng cực với một giáo phái cuồng tín là những công ty tư vấn như Accenture: nó không chỉ thiếu sứ mệnh khác biệt, mà những tư vấn viên cũng thường xuyên đến rồi đi khỏi công ty nên họ chẳng có một sự kết nối lâu dài nào cả.

Văn hóa của mỗi công ty có thể được diễn tả trên một đường thẳng như sau:



Những công ty khởi nghiệp tốt nhất có thể được xem như một giáo phái ít cực đoan một chút. Khác biệt lớn nhất chính là những giáo phái thường cuồng tín *sai lầm* về những điều quan trọng. Những con người của một công ty khởi nghiệp thành công cuồng tín đúng đắn về một số điều mà người ngoài thường bỏ lỡ. Bạn sẽ không học được những bí mật ấy từ các nhà tư vấn, và bạn không cần phải lo lắng liệu những chuyên gia truyền thống có hiểu công ty của bạn không. Sẽ tốt hơn nếu bị gọi là một giáo phái - hoặc thậm chí là mafia.

CHƯƠNG

11

NẾU BẠN TẠO RA SẢN PHẨM, KHÁCH HÀNG SẼ TỚI?

NGAY CẢ KHI BÁN HÀNG hiện diện khắp mọi nơi, nhiều người vẫn xem nhẹ tầm quan trọng của kỹ năng này. Thung lũng Silicon xem nhẹ hơn tất cả. Bộ phim kinh điển *The Hitchhiker's Guide to the Galaxy* còn lý giải việc tạo ra trái đất này là do phản ứng chống lại những người bán hàng. Khi một thảm họa lớn sắp xảy đến đòi hỏi con người phải di chuyển khỏi nơi trú ngụ ban đầu, tất cả sẽ chạy thoát trên ba con thuyền lớn. Các lãnh đạo, nhà tư tưởng, và những người thành công chọn thuyền A; những người bán hàng và tư vấn sẽ đi trên thuyền B; còn công nhân và nông dân đi thuyền C. Thuyền B đi trước, và tất cả

hành khách đều hết mực vui mừng. Nhưng những tay bán hàng đã không nhận ra rằng họ đang bị rơi vào một âm mưu: những người trên thuyền A và C nghĩ rằng người trên thuyền B là vô dụng, nên họ âm mưu với nhau loại bỏ thuyền B. Và chính thuyền B lại tìm thấy và neo đậu trên Trái đất.

Phân phối có thể không quan trọng trong thế giới viễn tưởng, nhưng nó cực kỳ quan trọng trong thế giới chúng ta. Chúng ta thường xem nhẹ tầm quan trọng của phân phối - một thuật ngữ nghe rất kêu dùng để miêu tả tất cả những cách thức để bán một sản phẩm - bởi vì chúng ta chia sẻ cùng một định kiến mà thuyền A và thuyền C có: người bán hàng và những "tay trung gian" khác xen vào giữa, và việc phân phối nên được tự động từ khi tạo ra một sản phẩm tốt. Sự cao ngạo như trong bộ phim *Field of Dreams* đặc biệt phổ biến tại Thung lũng Silicon, nơi mà các kỹ sư có định kiến là chỉ tập trung vào làm ra sản phẩm tốt hơn là bán chúng. Nhưng khách hàng sẽ không đến với bạn chỉ bởi vì bạn tạo ra sản phẩm. Bạn phải làm cho khách hàng đến với bạn, và việc này trông khó hơn người ta tưởng nhiều.

KẺ NGHIỆN MÁY TÍNH VÀ TAY BÁN HÀNG

Ngành quảng cáo Mỹ thu được doanh số hàng năm là 150 tỉ đôla và tạo việc làm cho hơn 600.000 người.

Với doanh số 450 tỉ đôla hàng năm, ngành bán hàng ở Mỹ lớn hơn nhiều. Khi họ nghe 3,2 triệu người Mỹ làm ở bộ phận bán hàng, những nhà quản lý lâu năm đoán rằng con số đó sẽ thấp, nhưng các kỹ sư thì hơi hoang mang. Vậy con số những người bán hàng nhiều như vậy có thể đang làm gì?

Tại Thung lũng Silicon, những kẻ nghiện máy tính hồ nghi về quảng cáo, tiếp thị và bán hàng bởi chúng trông có vẻ nông cạn và phi lý. Nhưng quảng cáo rất quan trọng bởi vì nó hiệu quả. Nó hiệu quả đối với những kẻ nghiện máy tính, và đối với *bạn*. Bạn có thể nghĩ rằng mình là một ngoại lệ; rằng những sở thích *của bạn* là thật, và quảng cáo chỉ có tác dụng đối với người *khác*. Rất dễ từ chối một lời chào mời bán hàng lộ liễu nhất, do đó chúng ta thường có một niềm tin sai lầm vào sự độc lập trong suy nghĩ của mình. Nhưng quảng cáo không tồn tại để khiến bạn mua sản phẩm ngay; nó tồn tại để đưa những ấn tượng tinh tế vào đầu khách hàng để thúc đẩy bán hàng về sau này. Ai không nhận ra được điều này sẽ dễ bị thất vọng.

Những kẻ nghiện máy tính thường quen với sự rõ ràng. Họ tạo thêm giá trị bằng cách trở nên thông thạo một kỹ năng kỹ thuật như lập trình máy tính. Trong kỷ luật của những tay kỹ sư: một giải pháp thường sẽ thành công hoặc thất bại. Bạn có thể đánh giá thành quả công việc của ai đó một cách dễ dàng thoải mái,

bởi những gì bề ngoài không quan trọng lắm. Bán hàng thì ngược lại: một chiến dịch được tính toán kỹ lưỡng để thay đổi những đặc tính bề ngoài mà không làm thay đổi thực tế bên trong. Điều này khiến kỹ sư tin rằng bán hàng là việc rất tầm thường, nếu không muốn nói là không trung thực. Họ biết công việc của mình rất khó khăn thử thách, nên khi thấy các tay bán hàng cười nói qua điện thoại với khách hàng hoặc ăn trưa 2 tiếng đồng hồ, họ nghi ngờ rằng chẳng có nỗ lực lao động thật sự nào bỏ ra. Nếu có, người ta đánh giá quá cao độ khó của khoa học và kỹ thuật, bởi vì thử thách trong những lĩnh vực đó là hiển nhiên. Điều mà những kẻ nghiện máy tính bỏ qua ở đây chính là: những nỗ lực rất vất vả cần có để khiến cho việc bán hàng trông có vẻ dễ dàng.

KỸ NĂNG BÁN HÀNG ĐƯỢC ẨN GIẤU

Tất cả những người bán hàng đều là diễn viên: ưu tiên của họ là thuyết phục, chứ không phải sự thật thà. Đó là lý do tại sao từ "người bán hàng" nghe xấu xa và những tay bán xe cũ thường là hình mẫu của thể loại này. Nhưng chúng ta chỉ nên phản ứng tiêu cực với những tay bán hàng trông thô thiển và gượng gạo - đó là những tay bán hàng rất tệ. Có nhiều loại năng lực bán hàng: nhiều cấp độ khác nhau từ người mới học việc, đến chuyên gia và bậc thầy. Thậm chí có cả

những sư tổ về bán hàng. Nếu bạn không biết sư tổ bán hàng nào, đó không phải là vì bạn chưa có dịp tiếp xúc họ, mà vì nghệ thuật bán hàng của họ được giấu kín nên ít nhận ra được. Tom Sawyer (nhân vật trong truyện của Mark Twain) đã thuyết phục được những người hàng xóm lau chùi dùm cái hàng rào - một bước đi của bậc thầy. Nhưng thuyết phục họ *trả tiền* để có được đặc ân làm việc đó thì quả chỉ có sư tổ mới làm được, và những người bạn của ông ta thì chẳng hề biết. Những việc như thế cũng chẳng thay đổi mấy kể từ khi Twain viết truyện này năm 1876.

Giống như nghề diễn vậy, bán hàng thường thành công khi nó được thực hiện kín đáo khéo léo. Bán mà như không bán, diễn mà như không diễn. Điều này lý giải tại sao phần lớn những ai làm công việc liên quan đến phân phối - dù là bán hàng, tiếp thị, hay quảng cáo - có những chức danh công việc chẳng liên quan gì đến việc họ đang làm cả. Những người bán quảng cáo thường được gọi là "chuyên viên tài khoản". Những người bán sản phẩm thường được gọi là "phát triển kinh doanh". Những người bán công ty được gọi là "chuyên viên ngân hàng đầu tư". Và những người "bán" chính hình ảnh bản thân mình ra công chúng được gọi là "chính trị gia". Có một lý do cho những định nghĩa kiểu mới này: không ai trong chúng ta muốn bị nhắc nhở là mình đang được chào mời mua hàng.

Dù có làm nghề gì, khả năng bán hàng sẽ giúp phân biệt những siêu sao với những kẻ thua cuộc. Tại Wall Street, thế giới tài chính của Mỹ, một người mới đi làm bắt đầu bằng chức danh "chuyên viên phân tích" với năng lực chuyên môn tuyệt vời, nhưng mục tiêu của anh ta là trở nhành người thực hiện các giao dịch mua bán. Luật sư tự hào về những thành quả nghề nghiệp của mình, nhưng các công ty luật thì được dẫn dắt bởi những cá nhân siêu việt có khả năng mang lại những khách hàng lớn. Ngay cả làm giáo sư đại học, những người có học vị và thành tích học thuật nổi trội cũng cảm thấy ghen tị với người có khả năng tự quảng bá và khẳng định được năng lực trong lĩnh vực của họ. Những ý tưởng học thuật về lịch sử hay ngữ văn không thể tự nó hấp dẫn nếu chỉ dựa vào những giá trị trí tuệ. Ngay cả tiến trình của vật lý cơ bản và những hướng nghiên cứu bệnh ung thư trong tương lai cũng là kết quả của sự thuyết phục. Lý do căn bản nhất khiến cả những doanh nhân cũng xem nhẹ tầm quan trọng của bán hàng, đó là những nỗ lực có hệ thống nhằm che giấu nó tại mọi cấp độ, mọi lĩnh vực trong một thế giới được điều khiển tinh tế bởi khả năng bán hàng.

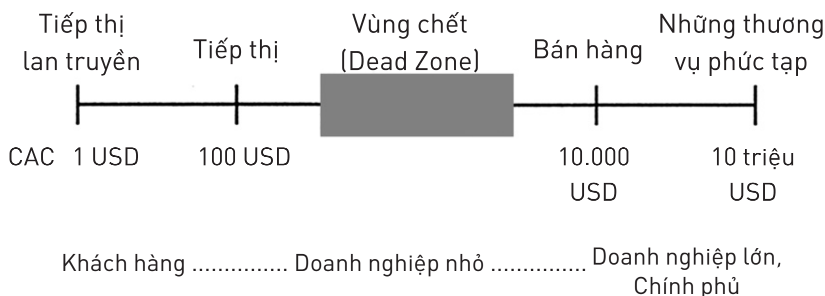
Mục tiêu tối thượng của kỹ sư là làm ra những sản phẩm tốt đến nổi mà "bản thân nó có thể tự bán". Nhưng bất cứ ai nói như vậy về một sản phẩm thật sự đều là nói dối: một là anh ta hoang tưởng (lừa dối

chính mình) hoặc anh ta đang bán một cái gì đó (và tất nhiên nói vậy là đang mâu thuẫn với chính mình). Một câu nói sáo trong kinh doanh ở chiều ngược lại thì cảnh báo rằng "sản phẩm tốt nhất không phải lúc nào cũng thắng". Những nhà kinh tế học thì cho rằng điều này là do thuyết "phụ thuộc vào lối mòn": những hoàn cảnh lịch sử cụ thể, chứ không phải chất lượng sản phẩm, mới là thứ quyết định xem sản phẩm nào sẽ được đón nhận rộng rãi. Điều đó đúng, nhưng nó không có nghĩa là hệ điều hành máy tính chúng ta sử dụng hôm nay và giao diện bàn phím mà chúng ta đánh chữ được hình thành đơn thuần do may rủi. Tốt hơn là nên nghĩ việc bán hàng và phân phối sản phẩm là một điều rất quan trọng đối với thiết kế sản phẩm. Nếu bạn phát minh ra một thứ gì mới mà không phát minh ra một cách hiệu quả để bán thì bạn đang có một công ty rất tệ - dù là sản phẩm có tốt đến đâu.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ BÁN MỘT SẢN PHẨM

Việc bán và phân phối sản phẩm một cách siêu đẳng tự bản thân nó có thể tạo ra độc quyền, ngay cả sản phẩm không có gì khác biệt. Nhưng ngược lại thì không đúng. Dù sản phẩm có tốt cỡ nào đi nữa - cả khi nó đáp ứng được một thói quen đã hình thành và ai thử cũng thích ngay - bạn vẫn phải hỗ trợ nó bằng một kế hoạch bán hàng thật tốt.

Hai chỉ số để xác định giới hạn của một kế hoạch bán hàng hiệu quả. Tổng lợi nhuận ròng trung bình mà bạn đạt được trong suốt thời gian có mối quan hệ với khách hàng (Giá trị Trọn đời Khách hàng mang lại - Customer Lifetime Value, CLV) phải vượt hơn chi phí trung bình bạn bỏ ra để có được một khách hàng mới (Chi phí Tìm kiếm Khách hàng - Customer Acquisition Cost, CAC). Nói chung, giá sản phẩm càng cao thì bạn càng phải chi ra nhiều hơn để có thể bán được - và việc chi ra như vậy cũng có lý hơn. Phương pháp bán hàng có thể được hiển thị như sau:



Những thương vụ phức tạp

Nếu giá trị một thương vụ bán hàng cỡ trung bình của bạn có 7 con số hoặc hơn, thì mọi chi tiết của thương vụ đó đòi hỏi được chú ý rất sát sao. Có thể sẽ phải mất vài tháng để xây dựng những mối quan hệ phù hợp. Bạn có thể sẽ chỉ bán được hàng một hoặc hai lần một năm. Sau đó bạn sẽ phải bám riết theo khách

hàng trong lúc cài đặt sản phẩm và cung cấp dịch vụ hậu mãi sau khi thương vụ đã ký. Rất khó làm, nhưng kiểu "bán phức tạp" này là kiểu duy nhất để bán những sản phẩm có giá trị nhất.

SpaceX đã cho chúng ta thấy nó có thể làm được điều đó. Trong vòng chỉ vài năm kể từ khi ra mắt công ty khởi nghiệp về tàu vũ trụ này, Elon Musk thuyết phục NASA ký những hợp đồng trị giá hàng tỷ đôla để thay thế những tàu vũ trụ đã qua sử dụng, hết sứ mệnh bằng những tàu mới do SpaceX thiết kế. Khía cạnh chính trị trong các thương vụ lớn cũng quan trọng tương tự chất lượng của công nghệ, nên thương vụ đó không dễ dàng gì. SpaceX hiện có hơn 3.000 nhân viên, phần lớn ở California. Ngành công nghiệp vũ trụ truyền thống của Mỹ có hơn 500.000 người, trải đều khắp 50 bang. Và tất nhiên, các nghị sĩ Quốc hội Mỹ sẽ không muốn mất nguồn tiền liên bang đổ về đầu tư cho bang nhà của họ. Nên họ sẽ phản đối kế hoạch của SpaceX. Nhưng vì những thương vụ bán hàng phức tạp như thế đòi hỏi chỉ cần có vài cái một năm là đủ, một bậc thầy về bán hàng như Elon Musk có thể dành thời gian để tập trung vào những người quan trọng nhất - hoặc để tìm cách vượt qua sự trì trệ chính trị.

Những thương vụ bán hàng phức tạp sẽ đạt kết quả cao nhất khi bạn thật sự không có một "người bán

hàng" nào cả. Palantir, một công ty phân tích dữ liệu mà tôi đồng sáng lập với bạn học trường luật là Alex Karp, không sở hữu bất kỳ một nhân viên nào làm nhiệm vụ độc lập là bán sản phẩm. Thay vào đó, Alex, lúc đó là CEO của Palantir, dành 25 ngày một tháng rong ruổi các nẻo đường, gặp gỡ khách hàng và những đối tác tiềm năng. Vào thời điểm chốt giá, người mua muốn nói chuyện với chính CEO chứ không phải với một sếp phó phụ trách bán hàng nào đó.

Làm kinh doanh với mô hình bán hàng phức tạp sẽ thành công nếu đạt mức tăng 50% đến 100% so với cùng kỳ năm trước trong vòng một thập kỷ. Điều này nghe có vẻ như sẽ làm nhụt chí anh em khởi nghiệp với giấc mơ tăng trưởng vũ bão. Bạn có thể trông đợi doanh số sẽ tăng gấp 10 lần khi khách hàng hiểu được về một sản phẩm xuất chúng, nhưng điều đó có lẽ không bao giờ xảy ra. Một chiến lược bán hàng tốt sẽ có sự khởi đầu nhỏ, và nó phải như vậy: một khách hàng mới có thể trở thành khách hàng lớn nhất của bạn, nhưng họ hiếm khi cảm thấy thoải mái ký hợp đồng mua bán với giá trị vượt trội hẳn với những gì được bán trước đó. Một khi bạn có được một số lượng khách hàng yêu thích sản phẩm của mình, khi đó bạn mới có thể bắt đầu cuộc hành trình dài và vất vả hướng đến những thương vụ lớn hơn.

Bán hàng trực tiếp

Phần lớn các giao dịch bán hàng thì không đến nổi quá phức tạp: quy mô một thương vụ trung bình thường vào khoảng 10.000 đôla đến 100.000 đôla, và thường CEO không phải một mình thực hiện mọi giao dịch bán. Thử thách ở đây không phải là làm thế nào để bán thành công, mà là làm thế nào tạo ra một quy trình để đội ngũ bán hàng có quy mô vừa phải có thể đưa sản phẩm đến được nhiều khách hàng.

Năm 2008, Box có một cách rất hay để giúp các công ty có thể lưu dữ liệu an toàn và dễ truy cập trên hệ sinh thái đám mây. Nhưng người ta không biết rằng mình cần một thứ như thế: điện toán đám mây chưa được chú ý lắm. Mùa hè năm đó, Blake được tuyển vào làm nhân viên bán hàng thứ 3 của công ty để thay đổi điều đó. Bắt đầu với một nhóm nhỏ người sử dụng đang gặp nhiều vấn đề nhất liên quan đến việc chia sẻ dữ liệu, đại diện bán hàng của Box xây dựng quan hệ với ngày càng nhiều người dùng tại từng công ty khách hàng. Năm 2009, Blake bán một tài khoản Box cho Stanford Sleep Clinic, nơi mà các nhà nghiên cứu cần một phương thức dễ và an toàn để lưu trữ những dữ liệu thí nghiệm. Ngày nay trường Stanford cung cấp tài khoản Box mang thương hiệu Stanford cho mỗi sinh viên và giảng viên. Bệnh viện Stanford cũng sử dụng Box. Quả thật, nếu Box bắt đầu bán hàng

bằng cách tiếp cận bán cho hiệu trưởng của Stanford một giải pháp cho cả tổ chức, thì có lẽ chẳng bán được gì. Một phương thức bán hàng phức tạp có thể khiến Box trở thành một công ty khởi nghiệp thất bại; thay vào đó, những giao dịch bán hàng trực tiếp đã giúp Box trở thành một doanh nghiệp tỷ đôla.

Đôi khi, chính bản thân sản phẩm cũng tạo nên một kiểu phân phối đặc trưng. ZocDoc là một công ty trong danh mục đầu tư của quỹ Founders Fund nhằm giúp người dân tìm và đặt chỗ khám bệnh trực tuyến. Công ty lấy phí của bác sĩ vài trăm đôla mỗi tháng để được xuất hiện trong mạng lưới. Với quy mô một giao dịch trung bình khoảng vài ngàn đôla, ZocDoc cần rất nhiều nhân viên bán hàng - nhiều đến nổi họ có cả một đội tuyển dụng nội bộ không làm gì cả ngoài việc tuyển dụng thêm người mới cho công ty. Nhưng thực hiện bán hàng cho cá nhân là các bác sĩ không chỉ mang lại doanh số, mà thông qua việc có thêm bác sĩ vào mạng lưới, nhân viên bán hàng dễ dàng khiến sản phẩm trở nên giá trị hơn với khách hàng (và nhiều người sử dung mạng lưới hơn cũng sẽ gây hấp dẫn hơn với các bác sĩ). Hơn 5 triệu người đã sử dụng dịch vụ này mỗi tháng, và nếu nó có thể tiếp tục tăng quy mô mạng lưới gồm một số lượng lớn các bác sĩ giỏi, nó sẽ trở thành một tiện ích cơ bản cho lĩnh vực khám chữa bệnh ở Mỹ.

Thất bại trong phân phối

Giữa bán hàng trực tiếp (đòi hỏi phải có người bán hàng) và quảng cáo truyền thống (không có người bán hàng) có một vùng chết. Ví dụ bạn tạo ra một dịch vụ phần mềm giúp cho những chủ cửa hàng tiện lợi theo dõi hàng tồn kho và quản lý các đơn đặt hàng. Với một sản phẩm có giá tầm 1.000 đôla, có lẽ sẽ không có kênh phân phối nào tốt để tiếp cận những doanh nghiệp nhỏ có thể mua nó. Ngay cả khi bạn có điểm đặc biệt có giá trị của sản phẩm đó, bạn làm thế nào để mọi người biết tới? Quảng cáo có lẽ quá rộng (chẳng có kênh truyền hình nào mà chỉ dành riêng cho các chủ cửa hàng tiện lợi), hoặc quá thiếu hiệu quả (một quảng cáo trên *Bản tin Cửa hàng tiện lợi* có lẽ sẽ khó thuyết phục ai tham gia với chi phí 1.000USD/năm). Sản phẩm này cần nỗ lực của bán hàng trực tiếp, nhưng với mức giá đó, đơn thuần là bạn không có nguồn lực để cử một người đến chào hàng với mọi khách hàng tiềm năng. Đây là lý do tại sao rất nhiều công ty nhỏ và vừa không sử dụng những công cụ mà những công ty lớn hơn có sẵn. Cũng không phải vì những chủ công ty nhỏ lạc hậu hay những công cụ tốt không tồn tại, mà là vì: hệ thống phân phối là một nút thắt cổ chai tiềm ẩn.

Tiếp thị và Quảng cáo

Tiếp thị và quảng cáo thường có hiệu quả đối với những sản phẩm có giá tương đối rẻ hướng đến số đông nhưng thiếu những phương thức bán hàng có tính lan truyền tốt. Procter & Gamble không có khả năng chi tiền trả cho nhân viên bán hàng để đến gõ cửa từng nhà và bán sản phẩm bột giặt. (P&G vẫn thuê nhân viên bán hàng để tiếp cận các chuỗi cửa hàng tạp hóa và trung tâm bán lẻ lớn bởi một hợp đồng bán hàng cho những đối tác này có thể lên đến 100.000 chai bột giặt dung tích 3 lít.) Để tiếp cận người dùng cuối, những công ty hàng tiêu dùng đóng gói phải sản xuất phim quảng cáo trên TV, in coupon trên báo giấy, và thiết kết bao bì sản phẩm cho bắt mắt.

Quảng cáo cũng có thể hiệu quả với các công ty khởi nghiệp, nhưng chỉ khi chi phí bỏ ra để có được một khách hàng mới và giá trị trọn đời mà khách hàng mang lại cho công ty khiến cho những hình thức phân phối và bán hàng khác đều không kinh tế. Hãy xem trường hợp công ty khởi nghiệp về thương mại điện tử Warby Parker, vốn thiết kế và bán kính cận và kính mát thời trang trực tuyến thay vì ký hợp đồng với các nhà phân phối bán lẻ mắt kính. Mỗi cặp kính có giá khởi điểm khoảng 100 đôla, do đó giả định một người tiêu dùng trung bình mua một vài cặp kính trong suốt cuộc đời mình, thì giá trị trọn đời của khách hàng mà

công ty thu được chỉ là vài trăm đôla. Con số đó khá nhỏ để có thể chứng minh việc bỏ tiền ra để quảng cáo mỗi giao dịch là đúng, nhưng ở thái cực ngược lại, những sản phẩm có giá 100 đôla kiểu như thế sẽ rất khó làm quảng cáo lan truyền nhanh. Trong khi đó, bằng cách chạy quảng cáo trên TV với những đoạn phim thú vị, Warby có thể giới thiệu sản phẩm đến hàng triệu người dùng mắt kính tiềm năng. Công ty đã ghi cụ thể trên trang web của mình là "TV là một chiếc loa phát tán khủng nhất", và khi bạn chỉ có thể chi ra vài chục đôla để có được khách hàng mới, bạn cần một chiếc loa phát tán to nhất có thể.

Bất cứ người khởi nghiệp nào cũng ghen tị với những chiến dịch quảng cáo nổi bật, nhưng các công ty khởi nghiệp nên cưỡng lại cám dỗ cạnh tranh với những công ty lớn hơn trong cuộc chiến bất tận về những khung giờ quảng cáo TV dễ nhớ nhất và những chiêu trò PR quy mô nhất. Tôi có kinh nghiệm trong việc này. Tại PayPal chúng tôi mời James Doohan, người đóng vai Scotty trong phim *Star Trek,* làm người phát ngôn chính thức. Khi chúng tôi ra mắt phần mềm đầu tiên cho thiết bị PalmPilot, chúng tôi mời các phóng viên báo chí đến để nghe James đọc thuộc lòng câu nói bất hủ: "Trong suốt sự nghiệp của mình tôi đã phải *kéo* người khác rồi, nhưng đây là lần đầu tiên tôi mới có thể kéo được tiền về!" (Trong phim

Star Trek, anh đóng vai kỹ sư chính và luôn phải giúp kéo thuyền trưởng Kirk quay trở lại tàu vũ trụ.) Câu đó đã thất bại - các nhà báo không ấn tượng. Tất cả chúng tôi đều là dân kỹ thuật máy tính nên tưởng rằng nhân vật kỹ sư trưởng Scotty có thể có tiếng nói hơn là thuyền trưởng Kirk. (Giống như một người bán hàng, Kirk luôn rong ruổi nhiều nơi rồi để cho đội kỹ sư giải cứu ông mỗi khi phạm sai lầm.) Chúng tôi đã sai: khi website Priceline.com (một website đặt vé máy bay, khách sạn...) mời William Shatner (diễn viên đóng vai thuyền trưởng Kirk) đóng quảng cáo, thì hiệu quả rất cao. Nhưng tại thời điểm đó thì Priceline đã là một tay chơi lớn của thị trường. Không có một công ty khởi nghiệp giai đoạn đầu nào có thể so bì với ngân sách quảng cáo của công ty lớn. Mời được người đóng vai thuyền trưởng Kirk cho chiến dịch quảng cáo thì ít ai có thể đuổi kịp.

Tiếp thị lan truyền

Một sản phẩm sẽ lan truyền nếu tính năng cốt lõi của nó thúc đẩy người dùng mời mọc bạn bè trở thành người dùng mới. Đây là cách mà Facebook và PayPal tăng trưởng khá nhanh: mỗi khi ai đó chia sẻ với bạn bè hoặc thực hiện thanh toán, họ sẽ mời thêm bạn bè vào mạng lưới một cách tự nhiên. Nó không chỉ rẻ - mà còn nhanh nữa. Nếu mỗi người dùng mới dẫn

tới có thêm hơn một người dùng mới nữa thì bạn có thể đạt được một phản ứng dây chuyền của sự tăng trưởng đột biến theo cấp số mũ. Một quy trình lan truyền lý tưởng sẽ nhanh và thực tế hết mức có thể. Những video hài hước trên YouTube hoặc các ảnh chế trên Internet thu hút hàng triệu lượt xem hàng ngày bởi chúng có vòng lan truyền cực kỳ nhanh: người ta thấy hình con mèo con dễ thương, cảm thấy ấm áp, và chuyển tiếp tấm ảnh đó cho bạn bè trong vài giây.

Tại PayPal, dữ liệu người dùng ban đầu của chúng tôi chỉ có 24 người, tất cả đều là nhân viên của PayPal. Tìm được khách hàng mới bằng quảng cáo chạy *banner* trên web sẽ rất tốn kém. Tuy nhiên, bằng cách trả trực tiếp cho ai đăng ký và sau đó trả thêm để họ giới thiệu bạn bè, chúng tôi đã đạt mức tăng trưởng phi thường. Chiến lược này tiêu tốn của chúng tôi 20 đôla cho một khách hàng, nhưng nó mang lại tăng trưởng hàng ngày 7%, có nghĩa là dữ liệu người dùng của chúng tôi sẽ tăng gấp đôi sau từng đợt 10 ngày. Sau 4 đến 5 tháng, chúng tôi có hàng trăm ngàn người dùng và cơ hội tốt để xây dựng một công ty lớn mạnh bằng cách thu phí nhỏ từ việc chuyển tiền và khoản thu này cao hơn nhiều mức chi phí để có được một khách hàng mới.

Bất cứ ai trở thành người đầu tiên thống trị được phân khúc quan trọng nhất của thị trường với tiềm

năng lan truyền của sản phẩm sẽ trở thành kẻ dịch chuyển cuối cùng của toàn thị trường. Tại PayPal chúng tôi không muốn thu phục người dùng một cách ngẫu nhiên; chúng tôi muốn những người dùng có nhiều giá trị trước. Phân khúc thị trường dễ thấy nhất trong dịch vụ thanh toán thông qua email là hàng triệu người nhập cư hiện vẫn sử dụng Western Union để chuyển tiền về cho gia đình ở quê nhà. Sản phẩm của chúng tôi sẽ giúp họ một cách hiệu quả nhất, nhưng những giao dịch sẽ không thường xuyên. Chúng tôi cần một phân khúc thị trường ngách nhỏ hơn với khối lượng lớn dòng tiền dịch chuyển - đó chính là phân khúc mà chúng tôi tìm thấy trên chương trình PowerSellers của eBay. PowerSellers là những nhà bán hàng chuyên nghiệp bán sản phẩm thông qua chợ đấu giá trực tuyến của eBay, có khoảng 20.000 thành viên. Phần lớn đều có nhiều giao dịch đấu giá vào cuối ngày, và họ cũng mua nhiều như là họ bán, có nghĩa là các thanh toán diễn ra liên tục không ngừng. Và do giải pháp của eBay cho những vấn đề thanh toán rất tệ, nên những người bán hàng này khi sử dụng dịch vụ của chúng tôi thì trở thành những người dùng mới cực kỳ nhiệt tình. Một khi PayPal thống thị phân khúc này và trở thành nền tảng thanh toán cho eBay, không ai có thể theo kịp chúng tôi - trên eBay hoặc bất cứ nơi nào khác.

Quy luật sức mạnh trong phân phối

Một trong những phương thức có sức mạnh vượt trội đúng với bất kỳ một doanh nghiệp nào là: phân phối tuân theo quy luật sức mạnh của riêng nó. Điều này phản trực giác đối với phần lớn các nhà khởi nghiệp, vì họ thường cho rằng bán càng nhiều càng tốt. Nhưng phương pháp "cái bồn rửa bát" - thuê một vài nhân viên bán hàng, mua quảng cáo trên tạp chí, và cố thêm một tính năng có tính lan truyền nào đó cho sản phẩm - không thể áp dụng được. Phần lớn công ty không biết cách tận dụng các kênh phân phối của mình: bán hàng dở là nguyên nhân phổ biến nhất của thất bại chứ không phải sản phẩm tồi. Nếu bạn có thể làm chỉ một kênh phân phối có hiệu quả, bạn sẽ có một công ty tốt. Nếu bạn thử nhiều kênh mà không kênh nào tốt, bạn xong đời rồi.

Bán cho những người chưa phải là khách hàng

Công ty của bạn cần phải bán nhiều hơn chứ không chỉ sản phẩm. Bạn phải "bán" công ty cho nhân viên và cho nhà đầu tư. Có một phiên bản "con người" của lời nói dối mà những sản phẩm tốt có thể bán chạy: "Công ty này tuyệt vời đến nổi mà mọi người sẽ cảm thấy hứng khởi để tham gia". Và có một phiên bản kiểu "gọi vốn" nữa: "Công ty này tốt đến nổi nhà đầu tư sẽ đập toang cửa vào để đầu tư." Sự ồn ào và điên cuồng

là có thật, nhưng sẽ không xảy ra nếu thiếu những quy trình tuyển dụng được tính toán và những bài giới thiệu thuyết phục ẩn sâu bên trong.

Bán hình ảnh công ty cho giới truyền thông là một việc cần thiết trước khi muốn bán cho bất cứ ai. Những kẻ nghiện máy tính vốn không tin vào truyền thông sẽ thường mắc lỗi là xem thường truyền thông. Nhưng rõ ràng, bạn không thể trông đợi người ta mua một sản phẩm xuất chúng nếu chỉ đơn thuần dựa vào tính năng mà không cần một chiến lược bán hàng, bạn không nên cho rằng người sẽ ngưỡng mộ công ty bạn nếu không có một chiến lược quan hệ công chúng. Ngay cả khi sản phẩm của bạn không cần truyền thông để thu hút khách hàng bởi bạn đã có một chiến lược bán hàng lan truyền, thì báo chí có thể giúp thú hút nhà đầu tư và nhân viên. Bất cứ một ứng viên tiềm năng nào đáng được tuyển cũng thường tìm hiểu rất kỹ về công ty, những gì anh ta tìm thấy hoặc không tìm thấy khi anh ta tra cứu bạn trên Google sẽ có tác động lớn đến thành công của công ty bạn.

MỌI NGƯỜI ĐỀU BÁN HÀNG

Những kẻ nghiện máy tính thường ước rằng họ có thể lờ đi chiến lược bán hàng và những kẻ bán hàng bị trục xuất đến một hành tinh khác. Tất cả chúng ta muốn tin rằng chúng ta có thể tự suy nghĩ, tự quyết

định, rằng bán hàng không có áp dụng được cho chúng ta. Nhưng điều đó không đúng. Ai cũng có một sản phẩm để bán - dù bạn là nhân viên, nhà sáng lập, hoặc nhà đầu tư. Nó đúng ngay cả khi công ty bạn chỉ có mỗi bạn và chiếc máy tính. Hãy nhìn xung quanh. Nếu bạn không thấy ai là nhân viên bán hàng, thì bạn chính là người bán hàng duy nhất.

CHƯƠNG

12

CON NGƯỜI VÀ MÁY MÓC

KHI NHỮNG NỀN CÔNG NGHIỆP hoàn thiện gặp đình trệ, công nghệ thông tin phát triển quá nhanh khiến nó đồng nghĩa với cụm từ "công nghệ". Ngày nay, hơn 1,5 tỷ người có thể tận hưởng việc tiếp cận tức thì kiến thức khổng lồ của thế giới bằng các thiết bị điện tử bỏ túi. Mỗi chiếc điện thoại thông minh có năng lực xử lý gấp hàng ngàn lần những máy tính đã đưa phi hành gia lên mặt trăng. Và nếu định luật Moore tiếp tục diễn ra nhanh chóng, máy tính của tương lai sẽ còn mạnh hơn nữa.

Máy tính đã có đủ sức mạnh để vượt trội hơn con người trong những hoạt động mà chúng ta thường nghĩ chỉ có con người mới làm được. Năm 1997, máy

tính Deep Blue của IBM đã chiến thắng nhà vô địch cờ vua thế giới Garry Kasparov. Thí sinh cừ khôi nhất của trò đoán chữ *Jeopardy* là Ken Jennings cũng thua chiếc Watson của IBM năm 2011. Xe ô tô tự lái của Google đã có mặt trên đường phố California hiện nay. Những tay đua xe chuyên nghiệp như Dale Earnhardt Jr. thì không gì phải lo, nhưng tờ *Guardian* quan ngại rằng (đại diện cho hàng triệu tài xế xe khách và taxi trên thế giới) những chiếc xe tự lái có thể thành tác nhân "khiến cho làn sóng thất nghiệp dâng cao".

Mọi người trông đợi máy tính sẽ làm được nhiều hơn nữa trong tương lai - nhiều đến mức mà nhiều người tự hỏi: 30 năm nữa, liệu còn lại gì để con người chúng ta làm không? "Phần mềm đang nuốt trọn cả thế giới," nhà đầu tư mạo hiểm Marc Andreessen đã tuyên bố như vậy với một giọng điệu của xu thế không thể tránh khỏi. Nhà đầu tư mạo hiểm Andy Kessler thì tỏ ra hân hoan khi lý giải rằng cách tốt nhất để tạo ra năng suất là "loại bỏ bớt con người". Tạp chí danh tiếng *Forbes* thì tỏ một thái độ lo lắng hơn khi đặt ra câu hỏi cho độc giả: *Liệu máy móc sẽ thay thế bạn?*

Những người theo trường phái vị lai xem ra còn hy vọng câu trả lời là có. Những người chậm tiến thì lo lắng sẽ bị thay thế đến nổi hy vọng chúng ta hãy dừng tạo ra các sản phẩm công nghệ. Chẳng có bên nào nghi vấn về tiền đề cho rằng máy tính ưu việt hơn

nhất thiết sẽ thay thế con người. Nhưng tiền đề này sai: máy tính hỗ trợ cho con người, chứ không phải thay thế. Các công ty có giá trị nhất trong những thập kỷ tới sẽ được xây dựng bởi những doanh nhân biết cách trao quyền, hơn là làm cho con người bị lỗi thời.

THAY THẾ VÀ HỖ TRỢ

15 năm trước đây, người lao động Mỹ lo lắng về sự cạnh tranh với lao động giá rẻ người Mexico. Điều đó cũng có lý, bởi vì con người thì thật sự có thể thay thế nhau. Ngày nay, người Mỹ nghĩ họ có thể nghe lại cái "âm thanh nuốt chửng chát chúa" - cụm từ nổi tiếng của ứng viên Tổng thống Mỹ Ross Perot khi ông dùng để phản đối hiệp định NAFTA, cho rằng nó sẽ khiến người Mỹ mất việc vào tay công nhân giá rẻ Mexico - nhưng họ sẽ nghĩ về những trung tâm server máy tính lớn ở Texas hơn là những nhà máy sản xuất đồ giá rẻ ở thành phố Tijuana biên giới Mexico. Điều đó có nghĩa là, họ sợ mất việc vào những chiếc máy tính hơn là vào nhân công giá rẻ. Người Mỹ sợ công nghệ trong tương lai gần bởi vì họ xem nó như sự lặp lại của toàn cầu hóa trước đây. Nhưng hoàn cảnh thì rất khác: con người cạnh tranh với nhau vì việc làm và nguồn lực; máy tính thì chẳng cạnh tranh vì cái gì cả.

Toàn cầu hóa đồng nghĩa với thay thế

Khi ứng viên Tổng thống Mỹ Perot cảnh báo về sự cạnh tranh của nhân công nước ngoài, cả George H. W. Bush và Bill Clinton đều ủng hộ hiệp định thương mại tự do: vì mỗi người đều có một thế mạnh tương đối ở một công việc nhất định, về lý thuyết thì nền kinh tế sẽ tối đa hóa của cải khi người ta chuyên sâu theo thế mạnh của mình và sau đó trao đổi thương mại với nhau. Trên thực tế, thương mại tự do tốt ra sao cũng khá mơ hồ, ít nhất với nhiều công nhân. Lợi ích đạt được từ thương mại sẽ lớn nhất khi có sự khác biệt lớn nhất trong lợi thế cạnh tranh, nhưng nguồn cung toàn cầu về những người công nhân sẵn sàng làm những công việc lặp đi lặp lại với mức lương cực thấp thì vô cùng lớn.

Con người không chỉ cạnh tranh để cung cấp sức lao động; họ còn đòi hỏi có những nguồn lực giống nhau. Trong khi người tiêu dùng Mỹ hưởng lợi từ việc tiếp cận đồ chơi và vải vóc rẻ từ Trung Quốc, thì ngược lại họ phải trả cao hơn cho sản phẩm xăng dầu, vốn được tiêu thụ nhiều bởi hàng triệu người đi xe máy tại Trung Quốc. Dù cho người ta ăn vây cá mập tại Thượng Hải hay chả cá Mexico tại San Diego, họ đều cần thức ăn và họ đều cần nhà ở. Và nhu cầu thì không bao giờ dừng lại khi họ vẫn tồn tại - người ta sẽ đòi hỏi nhiều hơn khi toàn cầu hóa tiếp tục. Hiện tại thì

hàng triệu nông dân Trung Quốc cuối cùng cũng có thể hưởng được nguồn cung đầy đủ những calori căn bản, và họ muốn nhiều hơn thế đến từ thịt heo thay vì chỉ từ gạo. Sự hội tụ của khát khao càng hiển nhiên và rõ nét hơn ở vị trí chóp bu: tất cả những chính trị gia hàng đầu đều có cùng sở thích sâm-panh Cristal, dù cho đến từ Petersburg hay là Bình Nhưỡng.

Công nghệ đồng nghĩa với hỗ trợ

Bây giờ hãy thử nghĩ về viễn cảnh cạnh tranh đến từ máy tính thay vì từ con người. Về phía nguồn cung, máy tính thì khác con người hơn rất nhiều so với con người khác con người: con người và máy móc có thể giỏi ở những việc căn bản là khác nhau. Con người luôn có chủ đích - chúng ta lập kế hoạch và ra quyết định trong những hoàn cảnh phức tạp. Chúng ta không giỏi tìm hiểu một khối lượng dữ liệu khổng lồ. Máy tính thì hoàn toàn ngược lại: chúng tuyệt hảo khi xử lý dữ liệu, nhưng sẽ luôn chật vật để đưa ra những phán đoán căn bản mà đối với con người thì cực kỳ đơn giản.

Để hiểu quy mô của sự khác biệt này, hãy xem xét một dự án máy tính thay thế con người của Google. Năm 2012, một trong những siêu máy tính của Google được lên tin nóng thời sự bởi, sau khi quét 10 triệu ảnh đại diện của các video trên YouTube, nó biết cách nhận ra một con mèo với độ chính xác 75%.

Điều đó trông có vẻ ấn tượng - cho tới khi bạn nhớ rằng bình thường một đứa trẻ 4 tuổi có thể dễ dàng làm điều đó. Khi một máy laptop rẻ tiền thắng được những nhà toán học thông minh nhất nhưng một siêu máy tính với 16.000 CPU không thể thắng một đứa trẻ, bạn có thể nói rằng con người và máy tính không chỉ mạnh hơn hay yếu hơn khi so sánh với nhau - mà đó là hai dạng khác biệt nhau.

	CUNG (lao động)	CẦU (nguồn lực)
TOÀN CẦU HÓA (những người khác)	Thay thế: "Thế giới này phẳng."	Cạnh tranh tương tự nhau
CÔNG NGHỆ (máy tính tốt hơn)	Hầu như bổ sung nhau	Máy móc không có nhu cầu: mọi giá trị đều dành cho con người

Sự khác nhau giữa con người và máy móc có nghĩa là những lợi ích đạt được từ làm việc với máy tính sẽ nhiều hơn lợi ích đạt được từ hoạt động mua bán với

con người. Chúng ta không giao dịch với máy tính cũng như với gia cầm hay đèn bàn. Và đó là cái mà tôi muốn nói: máy tính là công cụ, không phải đối thủ của con người.

Sự khác biệt giữa con người và máy móc còn sâu sắc hơn nữa khi xét ở góc độ nhu cầu. Không giống như con người ở những nước đang công nghiệp hóa, máy tính không đòi hỏi phải có món ăn cao cấp hay villa hướng biển tại thành phố nổi tiếng Cap Ferrat khu Địa Trung Hải; tất cả những gì máy tính cần là một nguồn điện bình thường để hoạt động. Khi chúng ta tạo ra công nghệ máy tính mới để giải quyết vấn đề, chúng ta sẽ đạt được tất cả những lợi ích hiệu quả nhất từ "đối tác máy móc" này mà không cần phải cạnh tranh với chúng về nguồn lực. Để hiểu đúng đắn, công nghệ là con đường duy nhất để chúng ta thoát khỏi sự cạnh tranh trong một thế giới toàn cầu hóa. Khi máy tính ngày càng trở nên mạnh mẽ và ưu việt hơn, chúng sẽ không thay thế con người: chúng sẽ trở thành trợ thủ đắc lực của con người.

NHỮNG CÔNG TY HỖ TRỢ

Tính tương hỗ giữa máy tính và con người không chỉ ở góc độ vĩ mô. Nó còn là con đường để xây dựng một công ty vĩ đại. Tôi bắt đầu hiểu được điều này từ kinh nghiệm tại PayPal. Vào giữa năm 2000, chúng

tôi sống sót qua cuộc khủng hoảng dot-com và sau đó tăng trưởng nhanh, nhưng chúng tôi đối mặt với một vấn đề lớn: công ty mất 10 triệu đôla từ các vụ lừa đảo thẻ tín dụng mỗi tháng. Vì chúng tôi thực hiện hàng trăm thậm chí hàng ngàn giao dịch mỗi phút, nên gần như không thể kiểm tra từng giao dịch một - không có một đội ngũ con người kiểm soát chất lượng nào có thể làm được điều đó nhanh chóng.

Do đó chúng tôi thực hiện một điều mà bất cứ một nhóm kỹ sư nào cũng làm: cố gắng tự động hóa một giải pháp. Đầu tiên, Max Levchin tập hợp một nhóm nhà toán học ưu tú để nghiên cứu chi tiết về những giao dịch lừa đảo. Sau đó chúng tôi ghi nhận những gì nghiên cứu được và viết một phần mềm để tự động phát hiện và hủy bỏ những giao dịch lừa đảo ngay tức thì. Nhưng chúng tôi cũng nhanh chóng nhận ra rằng, phương pháp này cũng không hiệu quả bởi vì: sau một hoặc hai tiếng, bọn ăn cắp biết được chúng tôi đang theo dõi và thay đổi chiến thuật. Chúng tôi đối mặt với một kẻ thù biết thích nghi nhanh, và phần mềm của chúng tôi không thể thích nghi kịp để đáp trả.

Cách thức thích nghi của bọn tội phạm đã lừa được thuật toán tự động của chúng tôi, nhưng chúng tôi nhận ra rằng, chúng không thể lừa được những chuyên gia phân tích dễ dàng như thế. Cho nên Max và những kỹ sư của anh viết lại phần mềm với một phương thức

lai ghép: máy tính sẽ báo động những giao dịch đáng nghi ngờ với một giao diện người dùng được thiết kế xuất sắc, và những con người vận hành hệ thống sẽ đưa ra phán quyết cuối cùng. Nhờ vào hệ thống lai ghép này - chúng tôi đặt tên là "Igor", sau khi một tay lừa đảo người Nga khoác lác rằng chúng tôi không thể chặn hắn ta - chúng tôi đã đạt lợi nhuận quý lần đầu tiên trong quý 1 năm 2002 (trong khi cách đó một năm chúng tôi lỗ 29,3 triệu đôla). FBI còn hỏi chúng tôi liệu có thể để cho họ sử dụng Igor để phát hiện tội phạm tài chính không. Và Max đã có dịp hả hê một cách phô trương nhưng là sự thật rằng anh ta là "thám tử Sherlock Holmes của thế giới ngầm Internet".

Phương pháp cộng sinh giữa người và máy đó đã giúp PayPal phát triển kinh doanh, cho phép hàng trăm ngàn công ty nhỏ chấp nhận thanh toán trên nền tảng Internet. Điều đó sẽ không thể xảy ra nếu không có giải pháp kết hợp giữa con người và máy tính - dù phần lớn mọi người chưa bao giờ thấy nó, hoặc thậm chí nghe về nó.

Tôi tiếp tục nghĩ về điều này sau khi bán PayPal năm 2002: nếu con người và máy tính có thể cùng nhau đạt được kết quả tốt hơn rất nhiều so với đứng độc lập, thì liệu có mô hình công ty nào có thể xây dựng theo nguyên tắc cốt lõi đó? Năm kế tiếp, tôi trình bày với Alex Karp, người bạn học cũ tại Stanford, và

Stephen Cohen, một kỹ sư phần mềm về một ý tưởng khởi nghiệp mới: chúng tôi sẽ sử dụng phương pháp lai ghép máy tính-con người từ hệ thống an ninh PayPal để phát hiện mạng lưới khủng bố và tội phạm gian lận tài chính. Chúng tôi biết FBI đã rất quan tâm đến điều này, và năm 2004 chúng tôi thành lập Palantir, một công ty phần mềm giúp con người chắt lọc dữ liệu từ nhiều nguồn thông tin khác nhau. Công ty chúng tôi hoạt động tốt và dự kiến sẽ đạt doanh thu 1 tỷ đôla năm 2014, và tạp chí *Forbes* gọi phần mềm của Palantir là "ứng dụng sát thủ" bởi nhiều đồn đoán về vai trò của chúng tôi trong việc giúp chính phủ tìm ra trùm khủng bố Osama bin Laden.

Chúng tôi không có thông tin chi tiết để chia sẻ về hoạt động đó, nhưng chúng tôi có thể nói rằng, chỉ riêng bản thân hoạt động tình báo hay chỉ riêng máy tính không thể giúp chúng ta an toàn. Hai tổ chức điệp viên lớn nhất của Mỹ sử dụng hai phương thức trái ngược nhau: Cục Tình báo Trung ương CIA thì hoạt động dựa vào các điệp viên là con người. Cơ quan An ninh Quốc gia NSA do các sĩ quan điều hành và ưu tiên sử dụng máy tính. Các nhà phân tích của CIA thì phải đi qua rất nhiều tầng lớp thông tin và sự nhiễu loạn nên rất khó phát hiện ra mối đe dọa nghiêm trọng nhất. Còn hệ thống máy tính của NSA dù có thể xử lý một số lượng lớn dữ liệu, nhưng bản

thân chiếc máy tính thôi không thể xác định một cách quyết đoán rằng liệu có ai đó đang âm mưu kế hoạch khủng bố không. Palantir thì nhắm đến cách tiếp cận khác: phần mềm của chúng tôi phân tích các dữ liệu do chính phủ cung cấp - như nhật ký cuộc gọi điện thoại của một tay thư ký từ Yemen hoặc tài khoản ngân hàng liên quan đến hoạt động khủng bố - sau đó báo động đỏ với những hoạt động khả nghi để đưa về cho một người phân tích có tay nghề đánh giá.

Bên cạnh việc giúp tìm ra kẻ khủng bố, các chuyên viên phân tích sử dụng phần mềm của Palantir để dự đoán địa điểm mà các phần tử nổi dậy sẽ đặt bom tự chế tại Afghanistan; khởi tố các hành vi giao dịch nội gián quy mô lớn trên thị trường chứng khoán; tóm gọn đường dây mua bán tình dục trẻ em lớn nhất trên thế giới; hỗ trợ Trung tâm Phòng và Kiểm soát Bệnh tật chống lại sự bùng nổ bệnh lây lan bởi thức ăn nhiễm bẩn; và giúp các ngân hàng thương mại lẫn chính phủ tiết kiệm được hàng trăm triệu đôla mỗi năm bằng hệ thống cảnh báo gian lận tiên tiến.

Những phần mềm ưu việt sẽ giúp những việc trên trở nên khả thi, nhưng quan trọng hơn là đội ngũ nhà phân tích, khoa học, cảnh sát, công tố viên, và chuyên viên tài chính, những người mà nếu họ không tham gia hỗ trợ một cách chủ động thì phần mềm cũng trở nên vô dụng.

Hãy thử nghĩ xem những người làm việc chuyên nghiệp hiện nay đang làm gì. Luật sư phải đưa ra giải pháp cho những vấn đề hóc búa bằng nhiều cách khác nhau - phần trình bày của họ phải thay đổi theo nếu họ nói chuyện với thân chủ, hay với nhóm luật sư ở phe đối lập, hay với thẩm phán. Bác sĩ thì cần phải nhuần nhuyễn kiến thức chuyên môn cùng với khả năng truyền đạt tới các bệnh nhân không có kiến thức gì về y học. Và những giáo viên giỏi thì không chỉ là chuyên gia trong lĩnh vực họ dạy: họ còn phải hiểu làm thế nào để thay đổi cách dạy và truyền đạt để phù hợp với sở thích và cách học của từng cá nhân. Máy tính có thể làm được một vài trong số những điều đó, nhưng chúng không thể kết hợp lại một cách hiệu quả. Công nghệ tốt hơn trong lĩnh vực luật, y học, hay giáo dục cũng không thể thay thế những con người chuyên nghiệp; công nghệ sẽ giúp họ làm còn nhiều hơn thế.

LinkedIn đã làm được điều như vậy với các nhà tuyển dụng. Khi LinkedIn được sáng lập năm 2003, LinkedIn không thăm dò các nhà tuyển dụng xem họ đang gặp phải những vấn đề gì. Và LinkedIn cũng không cố gắng viết ra phần mềm để thay thế hoàn toàn các nhà tuyển dụng. Công việc tuyển dụng vừa là thám thính, vừa là việc bán hàng: bạn phải nghiên cứu kỹ lịch sử của ứng viên, tìm hiểu động cơ và khả năng của họ, và phải thuyết phục những ứng viên

hứa hẹn nhất về đội của mình. Thay thế tất cả những hoạt động đó bằng một thuật toán máy tính là bất khả thi. Thay vào đó, LinkedIn tìm cách để chuyển đổi phương thức thực hiện của các nhà tuyển dụng, bằng cách tạo ra mạng lưới và giúp họ kết nối với ứng viên tốt hơn. Ngày nay, hơn 97% nhà tuyển dụng sử dụng LinkedIn và công cụ tìm kiếm ưu việt cũng như chức năng lọc thông tin để tìm ứng viên, và mạng lưới này cũng tạo ra giá trị cho hàng trăm triệu người làm việc chuyên nghiệp muốn xây dựng và quản lý thương hiệu cá nhân của họ. Nếu LinkedIn cố thay thế nhà tuyển dụng bằng công nghệ, nó sẽ chẳng có ngày hôm nay.

Tư tưởng về khoa học máy tính

Tại sao nhiều người bỏ qua sức mạnh hỗ trợ của công nghệ? Mọi sự bắt đầu từ trường học. Kỹ sư phần mềm có khuynh hướng làm việc trên những dự án nhằm thay thế công sức con người, bởi đó là điều mà họ được dạy để làm. Tổ chức học thuật tạo nên danh tiếng bởi những nghiên cứu chuyên sâu; mục tiêu quan trọng nhất của họ là xuất bản bài viết nghiên cứu; và điều đó đồng nghĩa với việc tôn trọng những giới hạn của quy định cụ thể nào đó. Với những nhà khoa học máy tính, điều đó có nghĩa là giảm bớt khả năng của con người ở những công việc chuyên môn mà máy tính có thể được lập trình để giải quyết từng cái một.

Hãy nhìn vào những lĩnh vực đang là xu thế nhất hiện nay trong khoa học máy tính. Chính thuật ngữ "máy học" khơi gợi hình ảnh về một sự thay thế, và những người ủng hộ nó có vẻ tin rằng máy tính có thể được "dạy" để thực hiện gần như tất cả mọi thứ, miễn là chúng ta cung cấp cho chúng đủ dữ liệu giảng dạy. Mọi người sử dụng Netflix hay Amazon đều đã trải nghiệm kết quả của "máy học": cả hai công ty này sử dụng thuật toán để giới thiệu sản phẩm dựa trên lịch sử giao dịch và lướt xem thông tin hàng hóa. Người dùng càng cho máy tính thêm dữ liệu thì những sự giới thiệu càng chính xác hơn. Trang dịch thuật Google Translate cũng giống vậy, cung cấp cho người dùng dịch vụ dịch thuật tuy chưa phải là tốt nhất nhưng cũng có thể tạm được ở 80 ngôn ngữ, không phải bởi vì phần mềm đó hiểu ngôn ngữ con người, mà bởi vì nó lấy dữ liệu qua các mẫu thống kê phân tích từ một dữ liệu ngôn ngữ khổng lồ.

Một từ khóa nổi bật khác cũng thiên về sự thay thế đó chính là "dữ liệu lớn". Các công ty ngày nay có một khao khát dữ dội về dữ liệu, họ sai lầm khi tin rằng thêm dữ liệu luôn luôn tạo ra thêm giá trị. Nhưng dữ liệu lớn thường là dữ liệu bỏ đi, không có giá trị. Máy tính có thể tìm thấy các khuôn mẫu dữ liệu vượt tầm con người, nhưng chúng không biết cách làm thế nào để so sánh các mẫu từ nhiều nguồn khác nhau hoặc

làm thế nào để thấu hiểu những hành vi phức tạp. Những thấu hiểu sâu sắc chỉ có thể đến từ phân tích của con người (hoặc là kiểu trí tuệ nhân tạo chỉ tồn tại trong các phim khoa học viễn tưởng).

Chúng ta để cho bản thân bị mê hoặc bởi dữ liệu lớn chỉ bởi vì chúng ta đang tung hô công nghệ một cách quá mức. Chúng ta bị gây ấn tượng bởi những thành tựu nhỏ thực hiện bởi máy tính, nhưng chúng ta lại bỏ qua những thành tựu lớn có được từ sự bổ sung lẫn nhau giữa người và máy, bởi sự đóng góp của con người khiến chúng bớt tính kỳ bí và phi thường. Watson, Deep Blue, hay những thuật toán "máy học" tốt hơn đều là những thứ rất tuyệt vời. Nhưng những công ty có giá trị nhất trong tương lai sẽ không hỏi liệu những vấn đề nào có thể được giải quyết chỉ bằng máy tính. Thay vào đó, họ sẽ hỏi: *làm thế nào để máy tính giúp con người giải quyết các vấn đề hóc búa?*

MÁY TÍNH THÔNG MINH: BẠN HAY THÙ?

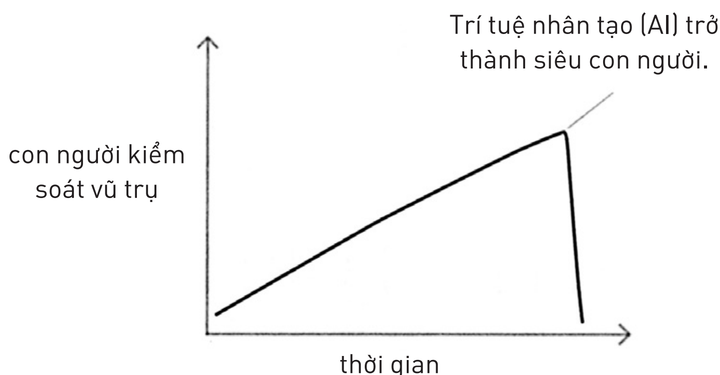
Tương lai của máy tính cũng hoàn toàn khó đoán trước được. Chẳng có gì bất thường khi thấy những người máy thông minh mang đặc tính con người như Siri hay Watson báo hiệu cho những thứ sắp xảy đến; một khi máy tính có thể trả lời tất cả những câu hỏi,

có lẽ chúng sẽ hỏi tại sao chúng lại cứ mãi là những công cụ của con người.

Điểm cuối hợp lý cho tư duy thay thế này được gọi là "trí tuệ nhân tạo siêu việt (Strong AI)": máy tính có thể soán ngôi con người ở bất cứ khía cạnh quan trọng nào. Tất nhiên, những con người bảo thủ, lạc hậu, chậm công nghệ sẽ rất sợ khả năng này. Nó cũng khiến cả những người theo chủ nghĩa vị lai cảm thấy không thoải mái; không rõ là liệu trí tuệ nhân tạo siêu việt có cứu được nhân loại hay là tàn phá nó. Công nghệ được cho là sẽ làm *tăng* khả năng làm chủ của con người với tự nhiên, và làm *giảm* vai trò của yếu tố may rủi trong cuộc sống của chúng ta; tạo ra máy tính thông minh hơn con người thật ra sẽ giúp mang những cơ hội tốt quay trở lại. Trí tuê nhân tạo siêu việt cũng giống như một cuộc xổ số lớn trên vũ trụ: nếu thắng, chúng ta đạt được điều không tưởng; nếu thua, người máy Skynet sẽ thay thế chúng ta ngay.

Nhưng ngay cả khi trí tuệ nhân tạo siêu việt là một khả năng có thật chứ không phải điều huyền bí, nó sẽ không đến sớm: việc bị máy móc thay thế là mối lo của thế kỷ 22. Đừng để những nỗi sợ bất tận về một tương lai xa ngăn chúng ta tạo ra những kế hoạch xác định ngày hôm nay. Những kẻ bảo thủ lạc hậu cho rằng chúng ta không nên tạo ra những cỗ máy mà một ngày nào đó có thể thay thế con người; còn những

TƯƠNG LAI CỦA
TRÍ TUỆ NHÂN TẠO SIÊU VIỆT?



người theo chủ nghĩa vị lai cuồng trí thì cho rằng chúng ta nên làm như thế. Hai lựa chọn này không thể xảy ra đồng thời nhưng một trong hai cái vẫn phải xảy ra: vẫn có khoảng ở giữa để những con người bình thường có thể tạo ra một thế giới tốt đẹp hơn trong những thập kỷ tới. Khi chúng ta tìm ra những cách mới để sử dụng máy tính, chúng sẽ không chỉ xử lý tốt hơn những công việc mà con người đã từng thực hiện, mà chúng còn giúp chúng ta làm được những thứ mà trước đây chúng ta không thể nào tưởng tượng ra nổi.

CHƯƠNG

13

XU HƯỚNG DOANH NGHIỆP XANH

VÀO ĐẦU THẾ KỶ 21, mọi người đều đồng ý rằng xu hướng lớn nhất kế tiếp chính là công nghệ sạch. Nó buộc phải như thế: ở Bắc Kinh, sương mù và khói bụi tệ đến mức người ta không thể nhìn rõ trong khoảng cách giữa 2 tòa nhà với nhau - đến nổi việc hít thở cũng mang lại rủi ro sức khỏe. Bangladesh, với vấn đề nhiễm bẩn asen trong mạch nước ngầm, đã trải qua một thứ mà báo *New York Times* gọi là "vụ ngộ độc hàng loạt lớn nhất trong lịch sử". Tại Mỹ, cơn bão tàn phá khốc liệt là Ivan và Katrina được cho là những báo hiệu của việc trái đất nóng dần lên. Nhà hoạt động môi trường Al Gore kêu gọi mọi người hãy giải quyết những vấn đề đó "với một tinh thần cấp bách và giải quyết ngay tức thì giống như những thứ trước đây

chỉ thấy khi đất nước có lệnh tổng động viên vào thời chiến". Con người trở nên bận rộn: nhà khởi nghiệp thành lập hàng ngàn công ty công nghệ sạch, còn các nhà đầu tư đổ vào hơn 50 tỉ đôla. Vì thế công cuộc làm sạch thế giới đã bắt đầu.

Chuyện đó thất bại. Thay vì có được hành tinh xanh sạch, chúng ta rơi vào bong bóng công nghệ sạch. Công ty năng lượng mặt trời Solyndra là bóng ma đình đám nhất, và hầu hết các công ty công nghệ sạch nhất đều rơi vào kết cuộc bi thảm tương tự - hơn 40 công ty năng lượng mặt trời đóng cửa hay nộp đơn xin phá sản chỉ trong năm 2012. Chỉ số hàng đầu của các công ty năng lượng thay thế cho thấy mức lao dốc của đợt bong bóng này.

RENIXX (CHỈ SỐ CÔNG NGHIỆP NĂNG LƯỢNG TÁI TẠO)



Tại sao công nghệ sạch thất bại? Những người bảo thủ cho rằng mình biết câu trả lời: ngay khi năng lượng xanh trở thành ưu tiên của chính phủ thì nó bị đầu độc. Nhưng thực tế đã có (và vẫn có) nhiều lý do thuyết phục để phải đặt ưu tiên cho nguồn năng lượng. Và sự thật về công nghệ sạch còn phức tạp và quan trọng hơn thất bại của chính phủ. Hầu hết các công ty công nghệ sạch thất bại vì đã làm lơ một hay những câu hỏi trong số 7 câu mà bất kỳ công ty nào cũng phải trả lời:

1. Câu hỏi về kỹ thuật

   Bạn có thể tạo ra công nghệ đột phá thay vì những cải tiến từng bước?

2. Câu hỏi về thời điểm

   Bây giờ có phải là lúc để khởi sự công ty riêng của bạn?

3. Câu hỏi về độc quyền

   Bạn có bắt đầu bằng một thị phần lớn trong một thị trường nhỏ?

4. Câu hỏi về con người

   Bạn có một đội ngũ phù hợp?

5. Câu hỏi về bán hàng

   Không chỉ là tạo ra sản phẩm, bạn có biết cách mang nó đến cho người tiêu dùng?

6. Câu hỏi về sức bền

   Liệu vị trí của bạn trên thị trường có được đảm bảo trong 10 hay 20 năm nữa?

7. Câu hỏi về bí mật

   Liệu bạn đã thấy được một cơ hội độc đáo mà người khác không thấy?

Chúng ta đã thảo luận về những chủ đề này trước đây. Dù bạn làm ngành nào, một kế hoạch kinh doanh xuất sắc cần đề cập đến từng câu hỏi như thế. Nếu bạn không có được câu trả lời thuyết phục cho những câu hỏi này, bạn sẽ gặp phải nhiều "vận rủi" và công ty của bạn sẽ thất bại. Nếu bạn trả lời được trọn vẹn cả 7 câu, bạn sẽ làm chủ được vận may và thành công. Ngay cả chỉ cần 5 hoặc 6 câu đúng cũng được. Nhưng điều đáng nói ở đây về bong bóng công nghệ sạch là người ta khởi nghiệp với số câu trả lời thuyết phục cho các câu hỏi trên là con số 0! - nghĩa là họ hy vọng vào điều kỳ diệu.

Rất khó biết chính xác vì sao một công ty công nghệ sạch nào đó thất bại, bởi vì hầu hết đều mắc phải những lỗi nghiêm trọng. Nhưng vì *bất cứ* một lỗi lầm nhỏ nhất nào cũng đủ để hủy hoại công ty, nên việc phân tích lại cụ thể chi tiết từng vấn đề trên là điều đáng phải làm.

CÂU HỎI VỀ KỸ THUẬT

Một công ty công nghệ vĩ đại nên sở hữu một công nghệ độc quyền có tính năng ưu việt hơn hẳn đối thủ gần nhất gấp nhiều lần. Nhưng những công ty công nghệ sạch thì hiếm khi tạo ra sự cải tiến với tốc độ gấp đôi, chứ nói gì đến 10 lần. Đôi khi cái mà họ mang đến còn *tệ hơn* những sản phẩm mà họ dự định sẽ thay thế trên thị trường. Công ty Solyndra phát triển sản phẩm pin năng lượng mặt trời mới có dạng ống, tuy nhiên theo tính toán ban đầu thì hình ống chỉ đạt mức độ hiệu quả 1/pi so với dạng phẳng - chúng đơn giản không tiếp thu được nhiều ánh nắng mặt trời. Công ty này đã cố gắng sửa chữa lỗi đó bằng cách sử dụng gương để phản chiếu thêm ánh sáng mặt trời vào các ống pin, nhưng cũng khó bù đắp khi mà ban đầu thiết kế đã không tốt.

Các công ty cần hướng đến cải thiện tốt gấp 10 lần bởi vì nếu chỉ cải tiến bổ sung thì thường kết cục là không mang lại tiến triển gì cho người sử dụng cuối. Giả dụ bạn phát triển một tua bin gió loại mới có thể mang lại hiệu quả hơn 20% so với bất cứ công nghệ hiện có nào, và đã được kiểm chứng trong phòng thí nghiệm. Mới đầu nghe thì khá hay, nhưng kết quả phòng thí nghiệm sẽ không bù đắp lại được chi phí và rủi ro mà mọi sản phẩm mới phải đối mặt ngoài thực tế. Và ngay cả khi hệ thống của bạn thật sự mang lại

hiệu quả hơn 20% cho khách hàng, người ta thường quen với những đồn thổi rằng bạn sẽ luôn cảm thấy hồ nghi khi nỗ lực chào bán hàng. Chỉ khi nào sản phẩm của bạn tốt gấp 10 lần thì khi đó khách hàng mới cho thấy sự hài lòng thật sự

CÂU HỎI VỀ THỜI ĐIỂM

Những bạn khởi nghiệp công nghệ sạch làm việc cật lực để tự thuyết phục rằng thời điểm tốt đã tới. Khi công bố công ty năm 2008, CEO của SpectraWatt là Andrew Wilson đã nói rằng "thị trường năng lượng mặt trời cũng giống như ngành vi xử lý vào cuối những năm 1970. Có rất nhiều thứ cần phải được tìm hiểu và cải tiến." Vế thứ hai thì đúng, nhưng phép so sánh với ngành vi xử lý thì đi quá xa. Kể từ khi bộ vi xử lý đầu tiên ra đời vào năm 1970, ngành máy tính phát triển không chỉ nhanh bình thường mà là nhanh cấp số nhân. Hãy xem thử lịch sử của những sản phẩm đầu tiên mà Intel ra mắt:

Thế hệ	Dòng vi xử lý	Năm
4-bit	4004	1971
8-bit	8008	1972
16-bit	8086	1978
32-bit	iAPX	1981

Ngược lại, pin năng lượng mặt trời bằng silicon đầu tiên do Bell Labs sáng chế vào năm 1954 - hơn một nửa thế kỷ trước thông cáo của Wilson ở trên. Hiệu quả điện quang được cải thiện qua hàng thập kỷ, nhưng một cách chậm chạp và theo đường thẳng: pin năng lượng mặt trời đầu tiên của Bell đạt khoảng 6% hiệu suất; ngày nay, cả pin năng lượng mặt trời silicon tinh thể hay pin màng mỏng hiện đại đều không đạt quá 25% hiệu suất. Hầu như không có nhiều cải tiến về kỹ thuật từ giữa những năm 2000 để có thể báo hiệu một sự cất cánh sắp đến. Bước vào một thị trường chuyển động chậm có thể là một chiến lược tốt, nhưng chỉ khi nào bạn có một kế hoạch thật sự thực tế và quyết đoán. Những công ty công nghệ sạch thất bại thì không có cả hai yếu tố trên.

CÂU HỎI VỀ ĐỘC QUYỀN

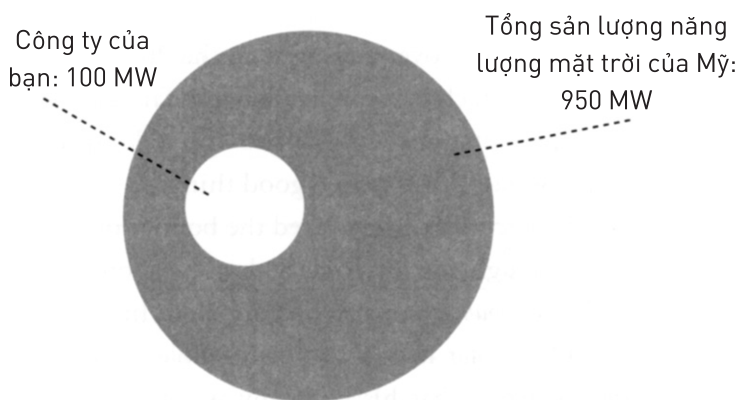
Năm 2006, tỷ phú đầu tư công nghệ John Doerr tuyên bố rằng "xanh lá cây chính là màu đỏ mới, màu trắng mới, và màu xanh dương mới". Ông ta có lẽ đã dừng lại ở chỗ "màu đỏ". (Xanh lá cây tiếng Anh là green, ám chỉ công ty công nghệ xanh sạch sẽ trở thành những công ty chủ đạo của tương lai.) Theo Doerr, "thị trường Internet đáng giá hàng tỷ đôla; thị trường năng lượng thì đáng giá hàng ngàn tỷ đôla." Nhưng ông không nhắc rằng thị trường khủng, hàng ngàn

tỷ đôla đó đồng nghĩa với cạnh tranh khốc liệt và đổ máu. Nhiều người khác đồng quan điểm với John và tiếp tục truyền đi thông điệp tương tự: vào những năm 2000, tôi lắng nghe hàng tá người khởi nghiệp công nghệ sạch bắt đầu những bài thuyết trình PowerPoint với viễn cảnh màu hồng bằng những câu chuyện có thật về thị trường hàng ngàn tỷ đôla - như thể đó là một điều tốt đẹp.

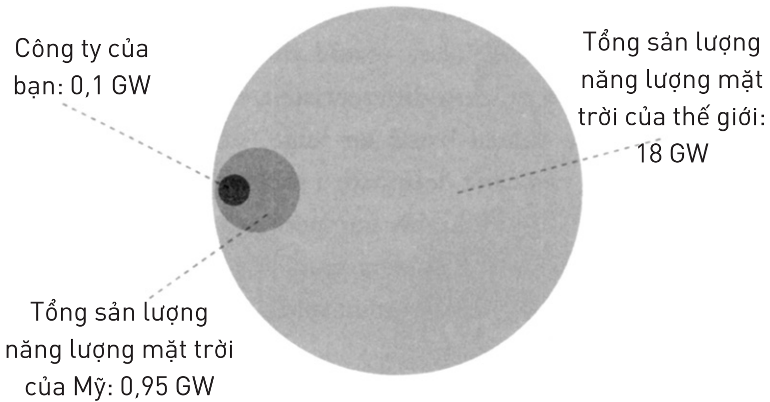
Những nhà quản trị các công ty công nghệ sạch nhấn mạnh rằng thị trường năng lượng đủ lớn cho tất cả những tay chơi mới, nhưng mỗi người đều tin rằng công ty *của mình* có một lợi thế. Năm 2006, Dave Pearce, CEO của nhà sản xuất năng lượng mặt trời MiaSolé, thú nhận với một ban của Quốc hội rằng, công ty của anh chỉ là một trong nhiều công ty khởi nghiệp "rất mạnh" hiện đang phát triển một loại pin mặt trời màng mỏng. Vài phút sau, Pearce dự đoán MiaSolé sẽ trở thành "nhà sản xuất pin mặt trời màng mỏng lớn nhất thế giới" trong vòng một năm. Điều đó đã không xảy ra, nhưng đằng nào thì nó cũng chẳng giúp đươc gì: màng mỏng chỉ là một trong hàng tá loại pin mặt trời. Khách hàng sẽ không quan tâm đến một công nghệ cụ thể nào nếu nó không giúp giải quyết một vấn đề cụ thể theo cách ưu việt nhất. Và nếu bạn không thể độc quyền một giải pháp độc đáo cho một thị trường nhỏ, bạn sẽ bị mắt kẹt trong cạnh tranh khốc liệt. Đó là điều đã xảy ra với MiaSolé; năm 2013

công ty bị mua lại với giá vài trăm triệu đôla, ít hơn số tiền nhà đầu tư đã bỏ vào công ty.

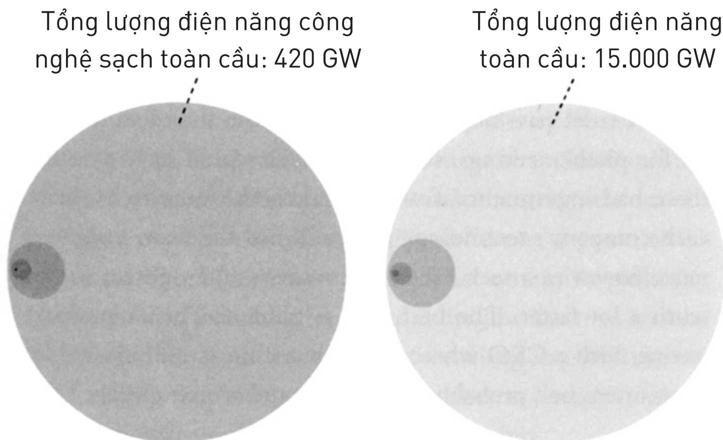
Nói quá lên về sự độc đáo, duy nhất của bạn là một cách dễ dàng khiến bạn không thể trả lời thuyết phục câu hỏi về độc quyền. Giả dụ bạn điều hành một công ty năng lượng mặt trời đã cài đặt thành công hàng trăm hệ thống các tấm năng lượng mặt trời với khả năng tạo ra điện 100 megawatt. Bởi vì tổng năng lượng mặt trời được sản xuất ra của Mỹ là 950 megawatt, bạn sở hữu 10,53% thị phần. Chúc mừng bạn, bạn tự nhủ: bạn là một đối thủ đáng nể.



Nhưng nếu thị trường năng lượng mặt trời của Mỹ không phải phù hợp để so sánh? Nếu thị trường phù hợp là thị trường năng lượng mặt trời toàn cầu với năng suất sản xuất 18 gigawatt? 100 megawatt của bạn chỉ là một con cá bé nhỏ: thật bất ngờ là bạn sở hữu chưa tới 1% thị trường.



Còn nếu phương pháp so sánh không tính đến thị trường năng lượng mặt trời toàn cầu, mà tính năng lượng tái tạo *nói chung*? Tổng sản lượng năng lượng tái tạo hàng năm trên thế giới là 420 gigawatt; tức là bạn chỉ chiếm 0,02% thị trường. Và nếu so sánh với tổng lượng điện năng toàn cầu là 15.000 gigawatt, 100 megawatt của bạn chỉ như một giọt nước giữa đại dương.



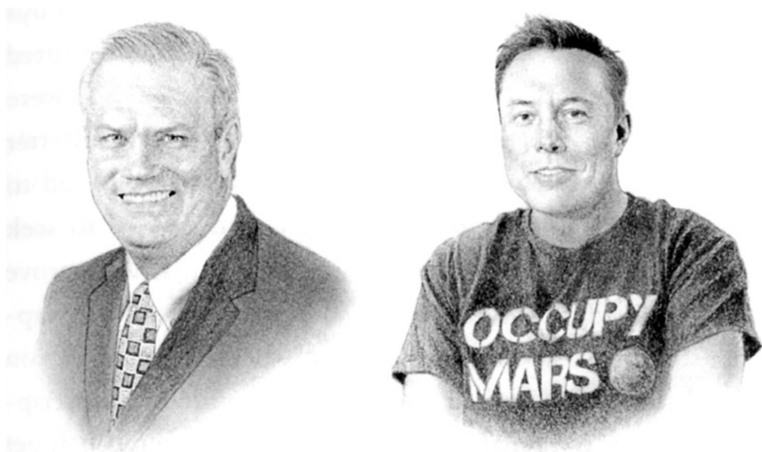
Những nhà khởi nghiệp công nghệ sạch suy nghĩ mơ hồ về thị trường. Họ sẽ khéo léo thu hẹp thị trường của mình để trở nên khác biệt, nhưng sau đó lại đòi hỏi được thu giá trị từ một thị trường thực tế là rộng lớn hơn rất nhiều. Tuy nhiên, bạn không thể thống trị một thị trường nhỏ nhưng không có thực, trong khi thị trường lớn thì quá cạnh tranh và khó có thể đạt được. Phần lớn những nhà khởi nghiệp công nghệ sạch có thể sẽ khá hơn nếu mở một nhà hàng mới chuyên món ăn Anh quốc tại trung tâm thành phố Palo Alto.

CÂU HỎI VỀ CON NGƯỜI

Vấn đề năng lượng là những vấn đề kỹ thuật, nên bạn mong sẽ bắt gặp những tay nghiện máy tính đang điều hành các công ty công nghệ sạch. Bạn đã sai: những công ty thất bại chính là những công ty được điều hành bởi một đội ngũ không phải dân kỹ thuật. Những nhà quản trị giỏi bán hàng này làm tốt công việc gọi vốn hay các khoản hỗ trợ từ chính phủ, nhưng họ không giỏi xây dựng sản phẩm mà khách hàng muốn mua.

Tại Founders Fund, chúng tôi đã nhận thấy điều này sẽ xảy đến. Dấu hiệu nhận biết rõ nhất là cách ăn mặc: những nhà điều hành các công ty công nghệ sạch thường xuất hiện với áo vest và cà vạt. Đây là một báo động đỏ đáng chú ý, bởi những tay công nghệ chính

hiệu thường mặc áo thun và quần jean. Do đó chúng tôi đưa ra một quy luật khi đầu tư: bỏ qua những công ty mà các nhà sáng lập ăn mặc kiểu công sở với áo vest cà vạt trong những buổi thuyết trình gọi vốn. Có lẽ chúng tôi sẽ vẫn loại bỏ những khoản đầu tư tệ hại đó nếu chúng tôi dành thời gian để đánh giá công nghệ của từng công ty một cách chi tiết. Nhưng điều mà chúng tôi rút ra - không bao giờ đầu tư vào một CEO công nghệ mặc vest - giúp chúng tôi tìm đến sự thật nhanh hơn nhiều. Những người bán hàng giỏi thường tiềm ẩn. Chẳng có gì sai với một CEO biết bán hàng, nhưng nếu anh ta thật sự *trông giống* như một người bán hàng, anh ta có thể bán rất tệ và kỹ năng công nghệ còn tệ hơn.



Solyndra CEO Brian Harrison Tesla Motors CEO Elon Musk

CÂU HỎI VỀ BÁN HÀNG

Những công ty công nghệ sạch thường biết cách làm hài lòng chính phủ và nhà đầu tư một cách hiệu quả, nhưng họ thường quên mất khách hàng. Họ đã học được một bài học sâu sắc rằng, thế giới không phải là phòng thí nghiệm: chào bán và mang sản phẩm đến cho khách hàng ít nhất cũng quan trọng như chính sản phẩm vậy.

Hãy hỏi Better Place, người mở công ty xe điện của Israel, từ 2007 đến 2012 đã kêu gọi và chi hơn 800 triệu đôla để chế tạo ra những trạm sạc pin và bộ pin có thể thay đổi cho xe chạy điện. Công ty đó hướng đến việc "tạo ra những sản phẩm thay thế xanh giúp con người hạn chế phụ thuộc vào công nghệ vận tải gây ô nhiễm cao hiện nay." Và nó đã làm được điều đó - ít nhất với 1.000 xe, số lượng xe bán ra trước khi công ty nộp đơn xin phá sản. Ngay cả việc bán được một số lượng xe như thế cũng đã là một thành tựu, vì sản phẩm này rất khó kiếm khách hàng.

Thông thường bạn sẽ không bao giờ biết rõ bạn thật sự mua gì. Better Place mua xe dòng sedan từ Renault và làm mới lại bằng cách gắn thêm pin và động cơ điện. Vậy thì, điều đó có nghĩa là bạn mua một chiếc Renault điện, hay bạn vừa mua một chiếc Better Place? Trường hợp nào cũng vậy, nếu bạn quyết định mua một chiếc, bạn sẽ phải trải qua một loạt bước rối

rắm. Đầu tiên, bạn cần phải có sự đồng ý từ Better Place. Để làm đươc điều đó, bạn phải chứng minh rằng mình ở đủ gần trạm thay pin Better Place và hứa sẽ theo những tuyến đường được dự đoán trước. Nếu bạn vượt qua được bài kiểm tra đó, bạn phải đăng ký một mẫu đơn tiếp nhận xăng dầu để có thể sạc xe của mình. Chỉ khi đó bạn mới có thể bắt đầu một hành vi mới là dừng lại để thay pin dọc đường.

Better Place nghĩ rằng tự bản thân công nghệ sẽ tạo tiếng vang, do đó họ không quan tâm lắm đến việc tiếp thị nó một cách rõ ràng. Nói về thất bại của công ty này, một khách hàng thất vọng hỏi, “Tại sao không có một tấm bảng quảng cáo lớn tại Tel Aviv với hình ảnh một chiếc Toyota Prius bình thường giá 160.000 shekel (tiền Israel) và một tấm hình chiếc xe hơi chạy điện với dòng chữ 160.000 shekel kèm tiết kiệm xăng trong 4 năm?” Ông ta vẫn mua một trong những chiếc xe của Better Place, nhưng không giống với nhiều người, ông ta là một người có sở thích chạy xe và “sẵn sàng làm mọi thứ sẽ tiếp tục lái nó”. Không may thay, ông ta đã không thể tiếp tục làm điều đó: Hội đồng Quản trị Better Place đã thông báo khi bán toàn bộ tài sản công ty khoản 12 triệu đôla năm 2013 rằng “Thử thách về công nghệ chúng tôi đã vượt qua thành công, nhưng những rào cản khác thì chúng tôi đã không thể.”

CÂU HỎI VỀ SỨC BỀN

Mỗi doanh nhân khởi nghiệp đều nên lên kế hoạch để trở thành người cuối cùng "dịch chuyển" trong thị trường của mình. Điều đó có thể bắt đầu bằng việc tự hỏi: Thế giới sẽ ra sao trong 10 hay 20 năm nữa, và doanh nghiệp của tôi sẽ làm sao để thích nghi?

Chỉ một vài doanh nghiệp công nghệ sạch là có được câu trả lời tốt. Do đó, tất cả những kẻ còn lại thất bại theo một cách thức giống nhau. Một vài tháng trước khi nộp đơn phá sản năm 2011, Evergreen Solar lý giải quyết định đóng cửa một trong những nhà máy tại Mỹ:

> Những nhà sản xuất năng lượng mặt trời tại Trung Quốc nhận được hỗ trợ đáng kể từ chính phủ và các nguồn tài chính... Mặc dù chi phí sản xuất của chúng tôi... hiện thấp dưới kế hoạch và thấp hơn phần lớn các nhà sản xuất phương Tây, nhưng vẫn cao hơn nhiều so với các đối thủ chi phí rẻ từ Trung Quốc.

Nhưng phải đến 2012 thì điệp khúc "chỉ trích Trung Quốc" mới bắt đầu bùng nổ. Khi thảo luận về nộp đơn phá sản, Abound Solar, vốn được Bộ Năng lượng Hoa Kỳ hỗ trợ, chỉ trích "những hành động thao túng giá dữ dội từ các công ty sản xuất tấm năng lượng mặt trời Trung Quốc" đã "khiến cho các công ty khởi nghiệp

thời kỳ đầu lâm vào khốn đốn... trong việc mở rộng quy mô với bối cảnh thị trường hiện nay." Khi nhà sản xuất tấm năng lượng mặt trời Energy Conversion Devices thất bại vào tháng 2-2012, công ty thậm chí còn đi xa hơn chứ không dừng lại ở việc chỉ trích Trung Quốc; họ ra thông cáo báo chí và khởi kiện 950 triệu đôla đối với 3 công ty năng lượng mặt trời lớn từ Trung Quốc - đây cũng chính là những công ty mà Solyndra đã kiện sau này về việc độc quyền, âm mưu xảo quyệt và chính sách định giá thôn tính. Nhưng liệu cạnh tranh từ những nhà máy Trung Quốc có thật sự không thể dự báo? Những nhà khởi nghiệp công nghệ sạch có lẽ cũng sẽ làm tốt việc đặt lại câu hỏi về tính lâu bền và hỏi như thế này: Điều gì có thể chặn đứng việc Trung Quốc sẽ xóa sổ công ty chúng ta? Nếu không có được câu trả lời, thì những kết cục như trên cũng không phải là bất ngờ.

Ngoài việc không dự báo được cạnh tranh ở lĩnh vực sản xuất cũng như sản phẩm xanh, các công ty công nghệ sạch còn mặc định sai về thị trường năng lượng nói chung. Một ngành công nghiệp dựa vào năng lượng hóa thạch đã không nhìn thấy được sự phát triển của phương pháp khai thác *fracking* (là bơm nước áp lực cao trộn với cát và hóa chất để cắt phá đá phiến sét, qua đó giải phóng dầu và khí đốt bị kẹt lại trong lớp đất đá này). Vào năm 2000, chỉ 1,7% khí tự

nhiên của Mỹ thu được từ phương pháp fracking. 5 năm sau, con số đó tăng lên 4,1%. Tuy nhiên, không ai trong lĩnh vực công nghệ sạch nghiêm túc quan tâm đến xu hướng đó: họ nghĩ năng lượng tái tạo là cách duy nhất để tiến tới, và năng lượng hóa thạch sẽ không thể rẻ hơn hay sạch hơn trong tương lai. Nhưng chúng đã xảy ra như thế. Cho đến năm 2013, khí đá phiến chiếm khoảng 34% khí tự nhiên của Mỹ, và giá khí giảm hơn 70% kể từ 2008, phá hủy phần lớn các mô hình kinh doanh năng lượng thay thế. Phương pháp fracking có thể không phải là một giải pháp năng lượng lâu bền, nhưng nó đủ để khiến các công ty công nghệ sạch rối mù lên và không thấy được đường hướng phát triển.

CÂU HỎI VỀ BÍ MẬT

Mỗi công ty công nghệ sạch lý giải bản thân bằng lý lẽ thông thường về nhu cầu cho một thế giới sạch hơn. Họ lừa dối chính mình bằng cách tin rằng nhu cầu xã hội rất cao về giải pháp năng lượng thay thế hàm ý cho những cơ hội kinh doanh cực khủng cho các công ty công nghệ sạch đủ thể loại. Hãy xem thử họ đã tưởng tượng về cơ hội khủng như thế nào vào năm 2006. Năm đó, Tổng thống George W. Bush vẽ ra một viễn cảnh tương lai về “những mái nhà lợp tấm năng lượng mặt trời cho phép những hộ gia đình ở Mỹ có thể tự

tạo ra điện cho riêng mình". Nhà đầu tư và cũng là nhà quản trị một công ty công nghệ sạch Bill Gross tuyên bố "tiềm năng của năng lượng mặt trời là rất lớn". Suvi Sharma, khi đó là CEO của nhà sản xuất năng lượng mặt trời Solaria, thú nhận rằng trong khi "có một cảm giác vội vã kiếm tiền từ năng lượng mặt trời", thì họ cảm thấy "có một khối vàng thật sự ở đây - hay, trong trường hợp của chúng tôi, chính là ánh nắng mặt trời". Nhưng vội vã ôm lấy những điều ai cũng biết đã khiến cho một số công ty năng lượng mặt trời như Q-Cells, Evergreen Solar, SpectraWatt và ngay cả công ty của Gross là Energy Innovations, đi từ sự khởi đầu hứa hẹn đến phá sản rất nhanh. Mỗi nạn nhân đều đã miêu tả tương lai xán lạn của họ với cách nghĩ về năng lượng mặt trời rất giống nhau. Những công ty vĩ đại có những bí mật: những lý do cụ thể để thành công mà người khác không biết.

CHUYỆN HOANG TƯỞNG VỀ KHỞI NGHIỆP XÃ HỘI

Những doanh nhân khởi nghiệp công ghệ sạch đặt mục tiêu cao hơn là chỉ thành công theo cách mọi người vẫn thường định nghĩa. Bong bóng công nghệ sạch là một hiện tượng lớn nhất - và là thất bại lớn nhất - trong lịch sử "khởi nghiệp xã hội". Cách tiếp cận nhân đạo đối với hoạt động kinh doanh bắt đầu

bằng ý tưởng cho rằng doanh nghiệp và tổ chức phi lợi nhuận vẫn ở hai thái cực ngược nhau: doanh nghiệp có quyền lực to lớn, nhưng họ bị cuốn theo động cơ lợi nhuận; tổ chức phi lợi nhuận theo đuổi lợi ích của cộng đồng, nhưng họ vẫn chỉ là những tay chơi tiềm lực kém cỏi trong một nền kinh tế lớn. Những nhà khởi nghiệp xã hội hướng đến việc kết hợp những thứ tốt nhất của cả hai thái cực để "kinh doanh hiệu quả bằng cách làm những điều tốt". Thường thì kết cục họ chẳng làm được cái nào cả.

Sự nhập nhằng giữa mục tiêu xã hội và mục tiêu tài chính cũng không giúp được gì. Nhưng sự mơ hồ trong từ "xã hội" còn là một vấn đề lớn hơn: nếu cái gì đó "tốt về mặt xã hội", thì có nghĩa là tốt *cho* xã hội, hay chỉ đơn thuần *được xem* là tốt *bởi* xã hội? Bất cứ cái gì tốt, đủ để nhận được tán thưởng từ tất cả mọi người thì thường chỉ là những thứ rất phổ biến, ví dụ như ý tưởng chung về năng lượng xanh.

Sự phát triển không bị kìm hãm bởi sự khác nhau giữa lòng tham trong kinh doanh hay lòng tốt của các tổ chức phi lợi nhuận; thay vào đó, nó bị kìm hãm bởi điểm giống nhau của hai bên. Cũng giống như các công ty có xu hướng bắt chước lẫn nhau, các tổ chức phi lợi nhuận thì có xu hướng đặt những ưu tiên giống nhau. Ngành công nghệ sạch đã cho thấy kết quả: hàng trăm sản phẩm tương tự nhau với cùng một mục tiêu quá rộng lớn.

Làm điều gì đó *khác biệt* mới thực sự tốt cho xã hội - và nó cũng giúp cho công ty đạt lợi nhuận khi độc quyền một thị trường mới. Những dự án tốt nhất thường dễ bị làm ngơ, không được đám đông ủng hộ ngay từ đầu; những vấn đề nổi cộm nhất thường không có ai cố gắng để giải quyết.

TESLA:
7 CÂU TRẢ LỜI CHO 7 CÂU HỎI

Tesla là một trong rất ít các công ty công nghệ sạch được thành lập cách đây một thập kỷ và trở nên thành công hiện tại. Họ tạo được dư luận xã hội về công nghệ sạch tốt hơn bất kỳ ai, và họ trả lời chính xác được bảy câu hỏi, do đó thành công của họ đáng là bài học cho nhiều công ty khác:

CÔNG NGHỆ. Công nghệ của Tesla quá tốt đến nổi những hãng ô tô khác phải phụ thuộc vào: Daimler sử dụng bộ pin của Tesla; Mercedes-Benz sử dụng hệ thống truyền động của Tesla; Toyota sử dụng động cơ của Tesla. General Motors thậm chí lập ra một đội đặc nhiệm để theo dõi những động thái kế tiếp của Tesla. Nhưng thành tựu công nghệ lớn nhất của Tesla không phải là một phần máy móc riêng rẽ nào đó, mà là khả năng tích hợp nhiều thành phần vào một sản phẩm ưu việt. Dòng

xe sedan Tesla Model S, được thiết kế tinh tế và thanh lịch đến từng chi tiết, là một tuyệt tác: Ấn phẩm *Consumers Report* đánh giá nó cao hơn bất cứ dòng xe nào từng được đánh giá, và cả tạp chí *Motor Trend* và *Automobile* đều chọn nó là Chiếc xe của năm 2013.

THỜI ĐIỂM. Năm 2009, rất dễ nghĩ rằng chính phủ sẽ tiếp tục ủng hộ công nghệ sạch: "những việc làm từ công nghệ xanh" là ưu tiên hứa hẹn của các chính trị gia, các ngân sách liên bang cũng đã được phân bổ trước, và Quốc hội còn dường như sẽ thông qua dự luật yêu cầu giới hạn mức khí thải và kiểm soát ô nhiễm đối với các hãng xe. Nhưng trong khi những người khác chỉ thấy được rất nhiều hỗ trợ từ Chính phủ thì Tesla CEO là Elon Musk thấy được cơ hội một lần trong đời. Tháng 1-2010, khoảng một năm rưỡi trước khi công ty Solyndra phá sản dưới thời Obama và khiến cho những vấn đề liên quan đến hỗ trợ công nghệ sạch được chính trị gia quan tâm, Tesla chốt được một khoản vay 465 triệu đôla từ Bộ Năng lượng Hoa Kỳ. Một nguồn hỗ trợ khoảng nửa tỷ đôla như thế vào thời điểm giữa những năm 2000 là một điều không tưởng. Ngay cả ở hiện tại đó cũng là một điều không tưởng. Đó là một khoảnh khắc duy nhất, và Tesla đã tận dụng nó một cách tuyệt vời.

ĐỘC QUYỀN. Tesla khởi đầu với một thị trường nhỏ mà nó có thể thống trị: thị trường dành cho dòng xe thể thao chạy bằng điện cao cấp. Kể từ chiếc Roadster đầu tiên rời khỏi dây chuyền sản xuất năm 2008, Tesla bán chỉ chừng 3.000 chiếc loại đó, nhưng với mức giá 109.000 đôla một chiếc thì cũng không tệ. Khởi đầu quy mô nhỏ giúp cho Tesla có thể thực hiện quá trình nghiên cứu và phát triển (R&D) để tạo ra dòng Model S rẻ hơn một chút. Và hiện tại thì Tesla thống trị luôn thị trường xe sedan chạy điện cao cấp. Họ bán hơn 20.000 chiếc sedan năm 2013 và hiện tại, Tesla đang ở một vị trí rất tốt để phát triển sang những thị trường lớn hơn trong tương lai.

ĐỘI NGŨ. CEO của Tesla là một sự kết hợp tuyệt vời giữa kỹ sư và một người bán hàng, do đó cũng không ngạc nhiên khi anh ta có thể tập hợp được đội ngũ những con người giỏi cả hai lĩnh vực đó. Elon miêu tả nhân viên của mình như sau: “Nếu bạn làm việc tại Tesla, bạn chọn trở thành những thành viên của Lực lượng Đặc nhiệm. Có những đội quân bình thường, và điều đó tốt thôi, nhưng nếu bạn làm việc cho Tesla, bạn chọn không ngừng vươn lên.”

PHÂN PHỐI. Phần lớn các công ty đều xem nhẹ phân phối, Tesla thì rất nghiêm túc trong việc này

đến nổi họ quyết định sở hữu toàn bộ chuỗi phân phối. Nhiều công ty ô tô khác vẫn trung thành với các trung tâm phân phối độc lập: Ford và Hyundai sản xuất xe ô tô, nhưng họ phụ thuộc vào người khác để bán cho họ. Tesla bán và cung cấp dịch vụ ngay tại cửa hàng của mình. Số tiền đầu tư ban đầu của Telsa cho hệ thống cửa hàng cao hơn nhiều so với những cửa hàng truyền thống, nhưng Tesla sẽ kiểm soát được trải nghiệm của khách hàng, đẩy mạnh thương hiệu của Telsa và tiết kiệm được khối tiền cho công ty trong dài hạn.

SỨC BỀN. Tesla có sự khởi đầu sớm và phát triển nhanh hơn bất cứ công ty nào - sự kết hợp đó có nghĩa là vị thế dẫn đầu của Tesla sẽ còn tiếp tục củng cố và mở rộng trong những năm tới. Một thương hiệu được người dùng thèm khát chính là dấu hiệu rõ nhất cho sự đột phát của Tesla: xe ô tô là một trong những quyết định mua quan trọng nhất của khách hàng và sự tin cậy của họ là điều rất khó đạt được. Và không giống như những hãng xe khác, tại Tesla, nhà sáng lập Elon vẫn còn đương nhiệm, vì thế thương hiệu này sẽ không biết còn có thể phát triển đến đâu.

BÍ MẬT. Tesla biết được rằng thời trang là yếu tố sẽ thu hút sự quan tâm trong một sản phẩm công

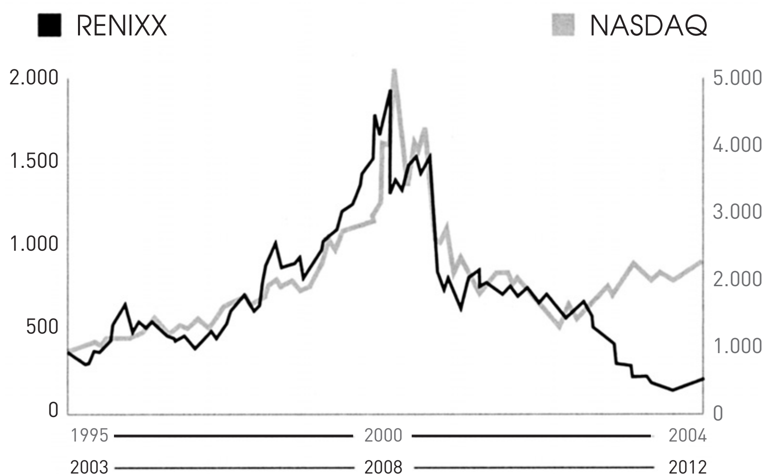
nghệ sạch. Những người giàu có đặc biệt thích cảm giác lái một chiếc xe "xanh", dù cho đó là một chiếc Prius hình vuông hay một chiếc Honda Insight kém duyên dáng. Những chiếc xe đó chỉ có thể khiến người lái trông rất bảnh bao bằng cách gắn kết hình ảnh với các tài tử điện ảnh nổi tiếng sở hữu nó. Do đó Tesla quyết định tạo ra những chiếc xe khiến cho người lái trở nên rất bảnh, chấm hết - Leonardo DiCaprio thậm chí đổi chiếc Prius bằng chiếc Tesla Roadster đắt đỏ (cả về giá cả lẫn kiểu dáng). Trong khi các công ty công nghệ sạch khác vẫn chật vật để tạo nên khác biệt, Tesla đã xây dựng nên một thương hiệu độc đáo xoay quanh một bí mật: công nghệ thậm chí là một hiện tượng xã hội, chứ không chỉ dừng lại ở mức độ cấp bách của vấn đề môi trường.

NĂNG LƯỢNG 2.0

Thành công của Tesla chứng minh một điều rằng chẳng có gì sai nếu đầu tư vào công nghệ sạch. Ý tưởng lớn nhất và quan trọng nhất đằng sau nó thì luôn đúng: thế giới rất cần nguồn năng lượng mới. Năng lượng là nguồn tài nguyên chủ lực: nó giúp chúng ta tạo ra thức ăn, xây nhà, và tạo ra mọi thứ chúng ta cần để có một cuộc sống thoải mái. Phần lớn thế giới này mơ được sống thoải mái như người Mỹ hiện nay,

và toàn cầu hóa sẽ tạo những thử thách khắc nghiệt về thiếu hụt năng lượng nếu chúng ta không tạo ra công nghệ mới. Đơn giản là không có đủ lực trên thế giới để có thể thay thế những phương thức cũ hoặc tái phân phối để con người được thịnh vượng.

Công nghệ sạch cho chúng ta một lý do để có thể lạc quan về tương lai của năng lượng. Nhưng khi những nhà đầu tư lạc quan thái quá đầu tư vào những công ty công nghệ sạch thiếu kế hoạch kinh doanh cụ thể, kết quả là tạo ra bong bóng công nghệ sạch. Vẽ thử đường biểu đồ của giá trị các công ty năng lượng thay thế vào những năm 2000 cạnh đường biểu thị của chỉ số NASDAQ trồi sụt khoảng 1 thập kỷ trước đó, bạn sẽ thấy có điểm tương đồng:



Có một ý tưởng lớn vào những năm 1990: *Internet sẽ trở thành một cái gì đó lớn lao.* Nhưng quá nhiều các doanh nghiệp Internet có cùng một ý tưởng giống nhau và chẳng có gì khác biệt. Một doanh nhân không thể hưởng lợi từ thông tin vĩ mô nếu kế hoạch riêng của anh ta không bắt đầu từ quy mô nhỏ. Những công ty công nghệ sạch đương đầu với một vấn đề tương tự: dù thế giới cần thêm bao nhiêu năng lượng đi nữa, chỉ có công ty mang đến giải pháp ưu việt cho một vấn đề năng lượng cụ thể mới có thể kiếm tiền. Sẽ chẳng có ngành nào quan trọng đến nổi chỉ cần tham gia vào cuộc chơi là đủ để có cơ hội xây dựng một công ty vĩ đại.

Trước đây, bong bóng công nghệ còn lớn hơn bong bóng công nghệ sạch và cuộc khủng hoảng còn bi thảm hơn. Nhưng giấc mơ của những năm 1990 cuối cùng lại thành sự thật: những người trước đây (năm 2001) cho rằng Internet khó có thể thay đổi ngành xuất bản hay bán lẻ hay mọi thứ trong đời sống xã hội thì giờ đây họ sẽ bị cười nhạo bởi tất cả những thứ đó đã xảy ra. Tương tự, liệu sẽ có những công ty khởi nghiệp về năng lượng thành công xuất hiện sau đợt khủng hoảng công nghệ sạch, tương tự như cách các công ty khởi nghiệp thế hệ Web 2.0 ra đời thành công sau khi cuộc khủng hoảng dot-com? Nhu cầu vĩ mô về giải pháp năng lượng vẫn là có thật. Nhưng

một công ty giá trị sẽ khởi đầu bằng cách tìm một thị trường ngách và thống trị nó. Facebook khởi đầu bằng một dịch vụ chỉ cho một trường đại học duy nhất là Harvard trước khi lan rộng ra các trường khác và cả thế giới. Tìm kiếm những thị trường nhỏ cho giải pháp năng lượng quả là hóc búa - bạn có thể nhắm tới việc thay thế dầu diesel đang dùng làm nguồn năng lượng ở những hải đảo xa xôi, hoặc tạo ra các lò phản ứng hạt nhân sử dụng trong mục đích quân sự ở các vùng chiến sự nóng bỏng. Do đó, thử thách cho các doanh nhân muốn tạo ra Energy 2.0 chính là phải bắt đầu nghĩ từ những cái nhỏ.

CHƯƠNG

14

NGHỊCH LÝ CỦA NHÀ SÁNG LẬP

TRONG SỐ SÁU NGƯỜI cùng khởi nghiệp PayPal năm xưa, bốn người đã từng chế tạo được bom thời còn học phổ thông.

Năm người chỉ mới 23 tuổi - hoặc trẻ hơn. Bốn người trong chúng tôi được sinh ra ở ngoài nước Mỹ. Ba người không phải xuất thân từ nước tư bản: Yu Pan từ Trung Quốc, Luke Nosek từ Ba Lan, và Max Levchin từ Ukraine. Chế tạo bom không phải là thứ mà bọn trẻ con thường làm tại các quốc gia đó vào thời điểm ấy.

Sáu người chúng tôi được xem là những kẻ lập dị. Cuộc trò chuyện đầu tiên của tôi với Luke là về việc

anh ta đã đăng ký được ướp xác sau khi chết nhằm mục đích phục vụ y khoa. Max tuyên bố anh không có quê hương và tự hào về điều đó: gia đình của anh ta di cư sang Mỹ khi Liên bang Xô Viết cũ sụp đổ. Russ Simons thì từ một cậu bé sống trong những căn nhà di động trở thành sinh viên của một trường hàng đầu về toán và khoa học ở bang Illinois. Chỉ có Ken Howery là có một nền tảng giống với ấn tượng của mọi người thường nghĩ về tuổi thơ của một đứa trẻ người Mỹ có điều kiện: anh ta là người duy nhất ở PayPal từng là đạt Eagle Scout, danh hiệu cao quý nhất của tổ chức Hướng đạo Mỹ. Nhưng những người bạn của Kenny nghĩ anh ta điên khùng khi tham gia với chúng tôi và mức lương chỉ bằng khoảng 1/3 so với mức mà một ngân hàng lớn trả cho anh. Nói chung là anh ta cũng không hoàn toàn bình thường!

Liệu tất cả những người sáng lập đều khác thường? Hay là chúng ta thường chỉ nhớ và cường điệu hóa những gì bất thường về họ? Quan trọng hơn, đâu là những tính cách gây ảnh hưởng ở một người sáng lập?

Chương này sẽ nói về lý do tại sao một công ty khi được dẫn dắt bởi những cá nhân vượt trội thay vì những người quản lý bình thường thì sẽ trở nên mạnh mẽ hơn nhưng đồng thời cũng nguy hiểm hơn.



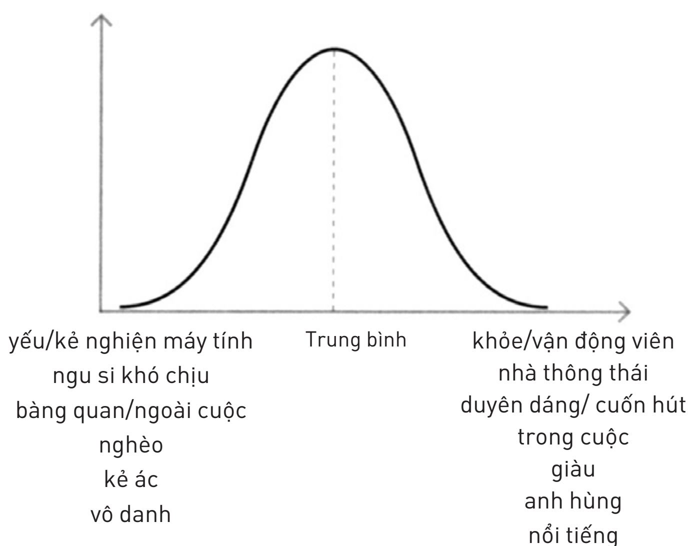
Đội ngũ sáng lập PayPal năm 1999

CỖ MÁY KHÁC BIỆT

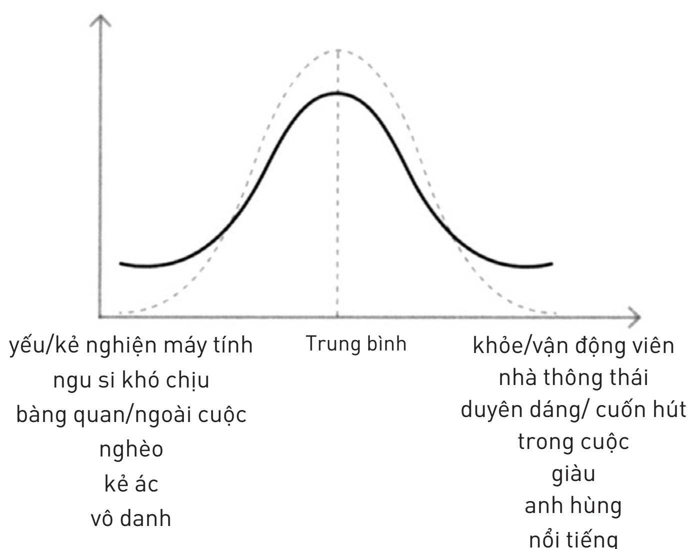
Một số người thì mạnh mẽ, một số thì yếu đuối, trong khi một số người là thiên tài, một số người thì ngu si - nhưng phần lớn con người nằm ở khoảng giữa. Thử vẽ biểu đồ và bạn sẽ thấy một đường cong hình quả chuông (Biểu đồ trang 246).

Bởi vì nhiều nhà sáng lập có những tính cách khá đặc biệt, bạn có thể đoán nếu một biểu đồ thể hiện toàn tính cách của các nhà sáng lập thì nó sẽ có phần phình to hơn với nhiều người hơn ở phía đuôi.

BIỂU ĐỒ TÍNH CÁCH CON NGƯỜI BÌNH THƯỜNG

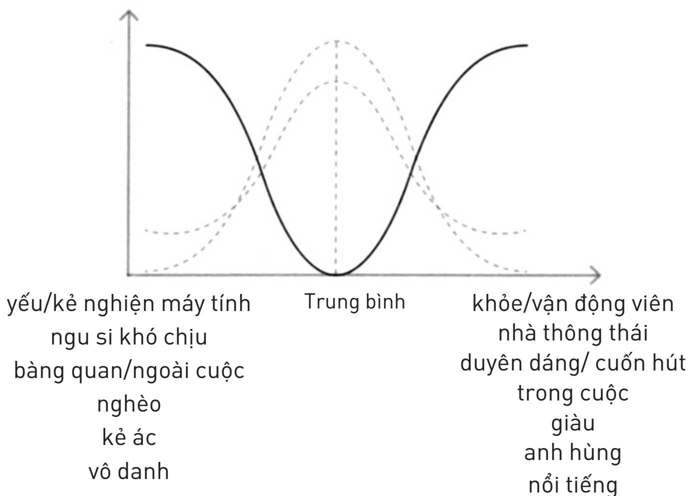


BIỂU ĐỒ PHÌNH TO Ở ĐUÔI



Nhưng nếu như vậy thì chưa thể hiện hết những điều lạ đời về các nhà sáng lập. Thông thường chúng ta nghĩ các tính cách trái ngược nhau sẽ không thể xảy ra đồng thời: chẳng hạn một người bình thường không vừa giàu vừa nghèo. Nhưng nó luôn xảy ra với những nhà sáng lập: CEO của một công ty khởi nghiệp có thể nghèo tiền mặt nhưng là triệu phú trên giấy tờ. Thậm chí giao động qua lại giữa một bộ mặt dữ dằn khó ưa và một hình ảnh duyên dáng cuốn hút. Hầu hết những doanh nhân khởi nghiệp thành công đều cùng lúc là những kẻ ngoài cuộc và cũng đồng thời là những người trong cuộc thấu hiểu mọi vấn đề. Và khi họ thành công, họ thu hút cả danh tiếng lẫn tai tiếng. Khi vẽ thử biểu đồ tính cách, những phẩm chất của các nhà sáng lập lại theo một hình hoàn toàn trái ngược với biểu đồ của người bình thường:

BIỂU ĐỒ TÍNH CÁCH NHÀ SÁNG LẬP



Sự kết hợp lạ đời của những tính cách trái ngược đến từ đâu? Chúng có thể là do bẩm sinh hoặc từ môi trường sống. Nhưng có lẽ những nhà sáng lập cũng không thật sự đặc biệt như chúng ta tưởng. Có thể họ cố tình cường điệu hóa những phẩm chất cụ thể nào đó? Hay là liệu mọi người có thể đang nói quá và cường điệu hóa họ lên? Tất cả những hiệu ứng đó có thể xuất hiện cùng lúc, và mỗi khi xuất hiện như thế, chúng bổ trợ qua lại lẫn nhau một cách hiệu quả. Vòng tròn này thường bắt đầu với những người khác thường và kết thúc bằng việc họ có những hành động còn khác lạ hơn nữa:



Lấy ví dụ ngài Richard Branson, tỷ phú sáng lập của Tập đoàn Virgin. Ông ấy có thể được xem là một người có máu khởi nghiệp bẩm sinh: Branson mở công ty đầu tiên vào năm 16 tuổi, và khi chỉ mới 22 ông sáng lập Virgin Records. Nhưng những mặt nổi tiếng khác của ông - ví dụ như mái tóc sư tử có thương

hiệu riêng - thì ít bẩm sinh hơn: có người nghi ngờ ông không sinh ra với hình hài như thế. Khi Branson phát triển những tính cách khác người (Liệu lướt ván dù kéo với siêu mẫu khỏa thân là một trò PR? Hay chỉ là một gã đang mua vui? Hay cả hai?), giới truyền thông tôn vinh ông là: "Ông vua Virgin", "Vị vua PR không thể tranh cãi", "Vị vua thương hiệu", và "Đức vua của sa mạc và vũ trụ". Khi hãng hàng không Virgin Atlantic Airways phục vụ hành khách thức uống với những viên đá hình giống khuôn mặt của Branson, ông ta trở thành "Ông hoàng nước đá".

Vậy Branson là một doanh nhân bình thường được sự trợ giúp của truyền thông và một ekip PR giỏi? Hay ông ta bẩm sinh là một thiên tài về thương hiệu và quá giỏi trong việc lèo lái truyền thông theo ý mình? Rất khó trả lời - có thể ông ta là cả hai.



Một ví dụ khác là Sean Parker, người bắt đầu sự nghiệp với một vị thế ngoại đạo khá đặc biệt: một tên tội phạm. Sean là một tay hacker được chú ý từ thời trung học. Nhưng khi thấy anh dành quá nhiều thời gian trên chiếc máy tính ở tuổi 16, một ngày nọ cha của Sean giấu mất cái bàn phím. Lúc ấy Sean vẫn đang thực hiện những thao tác xâm nhập trái phép như thường ngày và chưa kịp thoát ra, thế là FBI đã phát hiện và ra lệnh bắt anh.

Sean được thả dễ dàng bởi vì lúc đó anh chỉ là một học sinh dưới tuổi vị thành niên; nhưng vụ đó lại càng kích thích anh ta. Ba năm sau đó, Sean sáng lập Napster cùng bạn anh. Dịch vụ chia sẻ nhạc trực tuyến giữa người dùng bùng nổ với 10 triệu tài khoản trong năm đầu tiên, khiến nó trở thành một trong những công ty tăng trưởng nhanh nhất trong lịch sử. Nhưng các hãng thu âm đã kiện Napster vì vi phạm bản quyền và tòa án liên bang tuyên bố đóng cửa dịch vụ này, chỉ 20 tháng sau ngày nó ra mắt. Sau một khoảng thời gian ngắn trở thành tâm điểm, Sean lại quay trở lại vị thế của một kẻ đứng ngoài cuộc chơi.

Sau đó là sự xuất hiện của Facebook. Sean gặp Mark Zuckerberg năm 2004, giúp thương lượng khoảng vốn đầu tư đầu tiên cho Facebook, và trở thành chủ tịch sáng lập của công ty. Anh phải từ chức năm 2005 khi bị cáo buộc sử dụng ma túy, nhưng điều đó chỉ

làm anh nổi danh hơn. Kể từ khi Justin Timberblake đóng vai Sean trong bộ phim về Facebook là *The Social Network (Mạng Xã Hội)*, Sean được xem là một trong những cái tên được ngưỡng mộ nhất nước Mỹ. Justin Timberblake thì vẫn nổi tiếng, nhưng khi anh đến Thung lũng Silicon, người ta vẫn hỏi có phải anh ta là Sean Parker.



Những người nổi tiếng nhất trên thế giới cũng thường là những nhà sáng lập: thay vì mở một công ty, mỗi người nổi tiếng đều gầy dựng nên một thương hiệu cá nhân. Ví dụ, Lady Gaga trở thành một trong những người gây ảnh hưởng nhất trên thế giới. Nhưng liệu cô ta có là một người thật? Tên thật của cô ấy cũng chẳng phải bí mật gì, nhưng cũng chẳng ai biết hoặc quan tâm nó là gì. Cô luôn diện những bộ trang phục quái dị, những bộ cánh khiến cho người mặc

luôn hứng chịu trỉ trích và bị coi là một kẻ điên khùng mất trí. Gaga sẽ khiến bạn tin rằng cô ta "sinh ra là như thế" (born this way) - tựa của album thứ hai và cũng là tên một bài hát chủ đạo trong đó. Nhưng chẳng có ai sinh ra trông giống như một cái xác sống với sừng trên đầu như thế cả: do đó Gaga rõ ràng đã tự tạo ra cho một mình một thương hiệu riêng. Nhưng, thể loại người gì mà lại làm thế với chính mình? Chắc chắn là không bình thường. Do đó có lẽ, Gaga thật sự sinh ra đã *là* như thế.

CÁC ÔNG HOÀNG XUẤT THÂN TỪ ĐÂU

Những nhà sáng lập với tính cách khác thường cũng không có gì là mới mẻ. Những câu chuyện thần thoại xa xưa cũng có đầy những nhân vật như thế. Oedipus, một vị vua trong thần thoại Hy Lạp là một người có khả năng ứng biến phi thường: ông ta bị bỏ rơi khi còn là một trẻ sơ sinh, lớn lên ở một vùng đất lạ, nhưng trở thành một vị vua tài giỏi và thông minh đến nổi có thể giải được câu đố hóc búa của tượng nhân sư Sphinx (theo truyền thuyết, ai không giải được câu đố của tượng nhân sư sẽ bị bóp cổ chết, Oedipus là người duy nhất giải được).

Hai anh em sinh đôi Romulus và Remus được sinh ra với dòng máu của hoàng tộc và bị bỏ rơi như những trẻ mồ côi. Khi họ tìm ra được nguồn gốc dòng dõi

của mình, họ quyết định lập ra một thành phố mới. Nhưng họ không thể thống nhất ý kiến nên đặt nó ở đâu. Khi Remus vượt qua ranh giới mà Romulus đã quyết là một phần của Rome, Romulus đã giết Remus và tuyên bố: "Sẽ giết bất cứ ai nếu chống lại anh ta." Là một người làm luật *và* là kẻ phạm luật, là một tên tội phạm *và* là một vị vua đã sáng lập thành phố Rome, Romulus là một kẻ vừa trong cuộc vừa ngoài cuộc đầy mâu thuẫn.

Những người bình thường sẽ không giống như Oedipus hay Romulus. Dù cho những cá nhân đó như thế nào trong đời thực, thì những câu chuyện thần thoại đều chỉ nhắc đến những tính cách khác thường. Nhưng tại sao việc nhớ về những con người phi thường lại quan trọng với các nền văn hóa cổ đại như thế?

Những người nổi tiếng lẫn vô danh luôn chiếm được tình cảm của công chúng: họ được ca tụng bởi sự giàu có và bị chỉ trích bởi hoàn cảnh bất hạnh. Xã hội nguyên thủy đối mặt với một vấn đề lớn nghiêm trọng hơn tất cả: họ sẽ bị chia rẽ bởi mâu thuẫn nếu họ không có cách ngăn chặn. Do đó mỗi khi có bệnh dịch, thảm họa, hay bạo lực phe phái đe dọa hòa bình, sẽ có ích cho xã hội nếu đổ tất cả lỗi lầm lên một cá nhân, một người mà tất cả đều đồng thuận, đó chính là: người bị chọn làm vật tế thần.

Vậy ai sẽ là một vật tế thần hiệu quả? Cũng giống như các nhà sáng lập, vật tế thần rất khác biệt và đầy mâu thuẫn. Một mặt, vật tế thần khá yếu; anh ta chẳng có quyền lực nào để chống lại việc đó. Nhưng mặt khác, là một người có thể chấm dứt mâu thuẫn khi hứng chịu mọi chỉ trích, anh ta chính là thành viên quyền lực nhất của cộng đồng.

Trước khi bị hành quyết, người/vật tế thần thường được cúng bái như những vị thần linh. Người Aztec xem nạn nhân chính là một dạng sơ khai của chúa trời cần phải hy sinh cho nhân loại. Người đó sẽ được ăn mặc đẹp và ăn uống như hoàng tộc cho đến khi trút hơi thở cuối cùng và bị chặt đầu. Đây là gốc rễ của chế độ quân chủ: mỗi nhà vua là một vị chúa sống, và mỗi vị chúa trời là một vị vua đã bị sát hại. Có lẽ một vị vua hiện đại cũng chỉ là một người tế thần biết cách trì hoãn ngày hành quyết của mình mà thôi.

HOÀNG GIA HOA KỲ

Những người nổi tiếng thường được xem là thuộc giới "hoàng gia Hoa Kỳ". Chúng ta thậm chí ban danh hiệu cho những nghệ sĩ mà chúng ta yêu thích: Elvis Presley từng là vua nhạc rock. Michael Jackson là vua nhạc pop. Và Britney Spears từng là công chúa nhạc pop.



Cho đến khi họ không còn xứng đáng nữa. Elvis tự sụp đổ vào những năm 1970 và chết một cách cô độc, bị quá ký, khi đang ngồi trên bồn cầu. Ngày nay, những người tạo hình ông cũng mập và ăn mặc sơ sài, không có gọn gàng và láng bóng như xưa nữa. Michael Jackson đi từ một ngôi sao nhí được yêu thích cho đến một kẻ thất thường, nghiện ma túy, diện mạo kỳ quái; cả thế giới quan tâm đến từng chi tiết trong các phiên tòa xét xử anh ta. Còn câu chuyện của Britney là câu chuyện bi kịch nhất. Chúng ta tạo ra cô từ con số không, tâng bốc cô lên thành một siêu sao khi ở tuổi vị thành niên. Nhưng sau đó tất cả mọi thứ đều chệch hướng: cô cạo đầu trọc, liên tục vướng vào các vụ tai tiếng về ăn quá mức hoặc dưới mức, và phiên tòa đình đám về việc bắt con của cô. Có phải Britney luôn luôn có một chút điên khùng như thế? Sự nổi tiếng chủ động tìm đến cô? Hay là cô làm tất cả để nổi tiếng hơn?



Với một vài ngôi sao đang đi xuống, cái chết mang lại sự hồi phục danh tiếng. Rất nhiều nhạc sĩ nổi tiếng chết ở tuổi 27 - Janis Joplin, Jimi Hendrix, Jim, Morrison, and Kurt Cobain - những cái tên này đã bất tử và cùng chung "Câu lạc bộ 27" (27 Club). Trước khi tham gia vào câu lạc bộ này vào năm 2011, Amy Winehouse đã hát: "Họ cố bắt tôi phải vào trung tâm cai nghiện, nhưng tôi nói Không, Không, Không." Có lẽ trung tâm cai nghiện không được hấp dẫn cho lắm bởi nó chặn đường đến sự bất tử. Có thể con đường duy nhất để trở thành một vị thánh nhạc rock mãi mãi là phải chết trẻ.



Chúng ta cũng thường hay sùng bái lẫn khinh miệt những nhà sáng lập công nghệ giống như cái cách mà chúng ta đã làm với người nổi tiếng. Con đường của doanh nhân Howard Hughes từ danh vọng xuống thảm họa là bi kịch lớn nhất trong thế kỷ 20 của nhà sáng lập công nghệ. Ông sinh ra trong một gia đình giàu có, nhưng ông luôn quan tâm đến kỹ thuật hơn là những món hàng đắt tiền. Ông chế ra bộ chuyển phát tín hiệu radio đầu tiên của Houston ở tuổi 11. Một năm sau đó, ông chế ra chiếc xe máy đầu tiên cho Houston. Cho đến năm 30, Howard đã đầu tư làm ra 9 bộ phim thành công về mặt thương mại cho Hollywood. Nhưng Hughes còn nổi tiếng hơn với sự nghiệp trong ngành hàng không. Ông thiết kế, sản xuất, và tự lái máy bay của mình. Hughes lập kỷ lục thế giới với những chuyến bay xuyên lục địa nhanh nhất, và bay vòng quay thế giới nhanh nhất.

Hughes bị ám ảnh bởi việc phải bay cao hơn bất kỳ ai. Ông thích nhắc nhở mọi người rằng ông là một người bình thường, không phải một vị thần Hy Lạp - một điều mà người bình thường hay nói chỉ khi họ muốn so sánh với chúa trời. Hughes là "một người mà bạn không thể áp dụng cùng một quy chuẩn cho bạn hay cho tôi", luật sư của Hughes có lần đã tranh cãi như thế tại phiên tòa. Hughes trả tiền cho vị luật sư đó nói như thế, nhưng theo một bài báo trên tờ

New York Times, "không có một tranh cãi nào từ thẩm phán cho đến bồi thẩm đoàn". Khi Hughes được trao giải Huy chương vàng Quốc hội Mỹ năm 1939 cho những thành tựu ngành hàng không, ông thậm chí còn không đến nhận giải. Vài năm sau đó Tổng thống Truman tìm thấy nó ở Nhà Trắng và gửi bựu điện về cho ông ta.

Thời điểm bắt đầu cho cái kết của Hughes là vào năm 1946, khi ông bị tai nạn máy bay lần thứ ba và nặng nhất của mình. Nếu lúc đó ông thiệt mạng, Hughes sẽ được nhớ đến mãi mãi là một trong những người Mỹ thành công và nổi tiếng nhất mọi thời đại. Nhưng ông đã sống sót - chật vật. Từ đó Hughes trở nên ám ảnh và nghiện thuốc giảm đau, và tránh xa dư luận để sống 30 năm cuối đời ẩn dật trong cô độc. Hughes luôn hành động một chút điên khùng, vì cho rằng sẽ chẳng ai sẽ phiền hà gì đến một người điên. Nhưng khi những hành động điên rồ dẫn đến một cuộc sống điên rồ, ông khiến người ta thương xót lẫn sợ hãi.

Gần đây hơn, Bill Gates cho thấy sự thành công tột độ sẽ thu hút sự tấn công chỉ trích như thế nào. Ông là nguyên mẫu của một nhà sáng lập: ông đồng thời là một ông già mảnh khảnh, lạ lùng, bỏ dở đại học vừa là một người giàu nhất thế giới. Có phải Bill cố tình chọn đeo cặp kính trí thức đó để xây dựng





một hình tượng đặc biệt? Hay là, với bản tính thông minh, luôn nghiện máy tính, cặp kính trí thức đó đã chọn ông? Rất khó biết. Nhưng sự thống trị của Bill là không thể chối cãi: Microsoft Windows chiếm 90% thị phần hệ điều hành trong năm 2000. Năm đó nhà báo Peter Jennings đã có thể hỏi một câu "Ai là người quan trọng hơn trên thế giới hiện nay: Bill Clinton hay Bill Gates? Tôi không biết. Đó là một câu hỏi hay."

Bộ Tư pháp Mỹ đã không tự giới hạn mình trong những câu hỏi kiểu đó; họ mở luôn một cuộc điều tra và kiện Microsoft về "hành vi phản cạnh tranh". Vào tháng 6-2000, một tòa án đã ra lệnh phải đóng cửa Microsoft. Gates, đã rời chức CEO 6 tháng trước đó, buộc phải dành phần lớn thời gian trả lời những đe dọa về pháp lý thay vì sáng tạo công nghệ mới.

Phiên tòa kháng cáo sau đó đã đảo ngược tình thế, và Microsoft đạt được một thỏa thuận với chính phủ năm 2001. Nhưng cho tới khi đó, kẻ thù của Gates đã tước đi mối liên kết tuyệt đối giữa Microsoft và nhà sáng lập của nó, và công ty này bước vào giai đoạn tương đối đình trệ. Ngày nay, Bill Gates được biết đến là một nhà hoạt động từ thiện vì cộng đồng hơn là một nhà công nghệ.

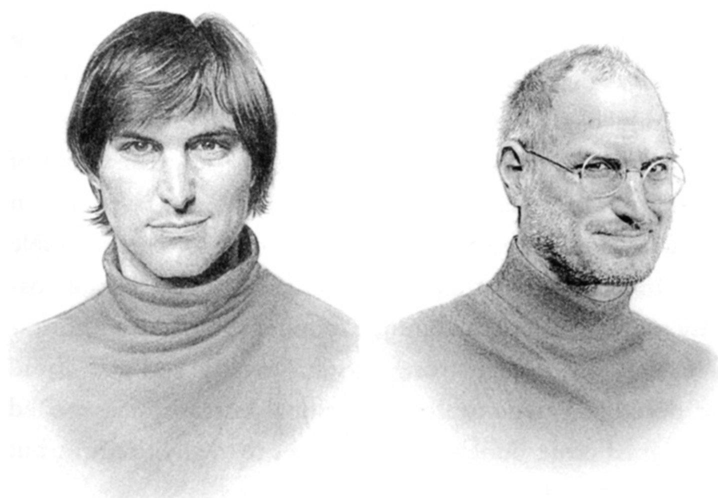




NHÀ VUA TRỞ LẠI

Cũng giống như những cuộc tấn công pháp lý nhằm vào Microsoft đã chấm dứt sự thống trị của Bill Gates, sự quay trở lại Apple của Steve Jobs cho thấy giá trị không thể thay thế của một nhà sáng lập công ty. Ở nhiều khía cạnh, Steve Jobs và Bill Gates là hai người

trái ngược. Jobs là một nghệ sĩ, thích những hệ thống khép kín, và dành thời gian suy nghĩ về những sản phẩm tuyệt vời hơn tất cả những thứ khác; Gates là một doanh nhân, mở rộng sản phẩm ra ngoài và muốn vận hành cả thế giới. Nhưng cả hai đều là những người ngoài cuộc lẫn trong cuộc, cả hai đều đưa công ty mình sáng lập đến những thành công mà không ai có thể bì được.



Một người bỏ dở đại học, đi lòng vòng với chân trần và không chịu tắm, Jobs là một người trong cuộc của chính cái tính cách rất riêng của ông. Ông có thể rất duyên dáng nhưng cũng rất điên rồ, có lẽ tùy theo tâm trạng hoặc những tính toán riêng của ông; rất khó tin rằng những hành động kỳ quặc như chỉ ăn táo

không phải là cố tình và là một phần của chiến lược lớn. Thế nhưng tất cả những tính cách lập dị đó đã quay lại làm hại ông năm 1985: Hội đồng quản trị sa thải Jobs khỏi công ty của chính mình khi ông mâu thuẫn với một vị CEO chuyên nghiệp được thuê về để giám sát.

Sự quay trở lại của Jobs 12 năm sau cho thấy nhiệm vụ quan trọng nhất của một công ty - tạo ra giá trị mới - không thể bị giới hạn bởi một công thức nào đó và áp dụng bởi những nhà chuyên môn. Khi Jobs được thuê trở lại làm CEO tạm thời của Apple năm 1997, những nhà quản trị kỹ năng hoàn hảo nhiệm kỳ trước đó đã đẩy Apple gần đến bờ vực phá sản. Năm đó, nhà sáng lập hãng máy tính Dell là Michael Dell có nói một câu nổi tiếng về Apple, "Nếu là tôi thì tôi sẽ làm gì? Tôi sẽ đóng cửa công ty và hoàn trả tiền lại cho cổ đông." Nhưng thay vì làm vậy, Jobs đã giới thiệu ra thị trường iPod (2001), iPhone (2007), và iPad (2010) trước khi rời vị trí CEO năm 2011 vì lý do sức khỏe. Năm tiếp theo sau đó Apple trở thành công ty có giá trị nhất thế giới.

Giá trị của Apple rõ ràng là phụ thuộc vào một tầm nhìn của một con người cụ thể. Điều này cho thấy một điều lạ lùng là những công ty sáng tạo công nghệ mới thường giống chế độ quân chủ phong kiến hơn là một tổ chức được quản lý "hiện đại". Một nhà sáng

lập độc đáo có thể ra những quyết định quyết đoán, truyền cảm hứng trung thành cho nhân viên, và lên kế hoạch trước cả thập kỷ. Nghịch lý thay, chế độ quan liệu với những chuyên viên được huấn luyện có thể tồn tại lâu hơn bất kỳ thứ gì, nhưng họ thường hành động với tư duy ngắn hạn.

Bài học cho các công ty là chúng ta cần những người sáng lập. Chúng ta cần phải "chịu đựng" được những kiểu nhà sáng lập trông có vẻ lạ thường hay cực đoan; chúng ta cần những cá nhân khác người để dẫn dắt công ty vươn tới thành công vượt bậc.

Bài học cho các nhà sáng lập là sự xuất chúng cá nhân và tâng bốc nịnh nọt không bao giờ có thể được tận hưởng trừ phi nó được đánh đổi bằng danh tiếng và tai tiếng cá nhân bất cứ lúc nào - do đó hãy cẩn trọng.

Trên hết, đừng bao giờ đánh giá quá mức về sức mạnh của bạn dước góc độ cá nhân. Những nhà sáng lập luôn quan trọng không phải bởi vì họ là người duy nhất tạo ra giá trị, mà bởi vì một nhà lãnh đạo xuất chúng có thể khiến cho nhân viên trong công ty làm việc một cách tốt nhất. Chúng ta cần những nhà sáng lập cá nhân lập dị nhưng không có nghĩa là chúng ta sẽ phải sùng bái Ayn Rand, một tiểu thuyết gia nổi tiếng của Mỹ, người tôn sùng chủ nghĩa cá nhân và cho rằng một cá nhân có thể hoàn toàn độc lập khỏi tất cả

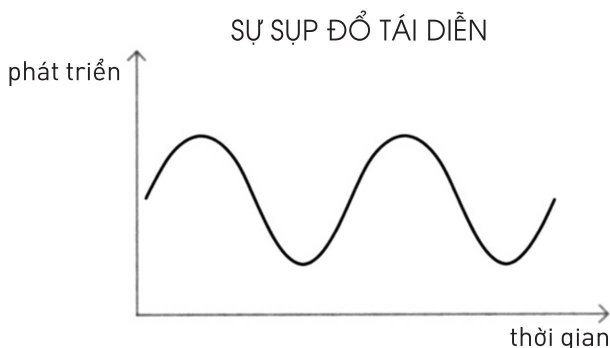
mọi người xung quanh. Ở khía cạnh này, Rand chỉ là một tác giả mà sự vĩ đại chỉ đạt được một nửa: những kẻ ác thì có thật, nhưng các anh hùng thì giả tạo. Sẽ chẳng có John Galt. Sẽ chẳng có cuộc ly khai nào khỏi xã hội. Tin rằng bản thân được đám đông sùng bái không phải là biểu hiện của một cá nhân mạnh mẽ, mà chỉ là một người hiểu nhầm sự sùng bái của đám đông - hay chế giễu - với sự thật. Điều nguy hiểm đáng sợ nhất của một nhà sáng lập là cảm thấy chắc chắn về những điều mình nghĩ. Và tương tự, điều nguy hiểm cho mỗi công ty là không nhận ra được những chuyện không tưởng và hiểu lầm rằng khi tỉnh mộng sẽ trở nên khôn ngoan.

Kết luận

ĐÌNH TRỆ HAY KHÁC BIỆT?

NẾU NGAY CẢ NHỮNG NHÀ SÁNG LẬP có tầm nhìn xa cũng không thể lên kế hoạch 20 hay 30 năm tới, thì có gì để nói về tương lai rất xa của chúng ta? Chúng ta không thể biết được cái gì cụ thể, nhưng chúng ta vẫn có thể vẽ ra một bức tranh chung. Triết gia Nick Bostrom miêu tả 4 mô hình có thể xảy ra cho tương lai của nhân loại.

Tổ tiên đã chứng kiến tiến trình lịch sử của loài người là sự luân phiên không bao giờ dứt giữa thịnh vượng và suy tàn. Chỉ mới gần đây người ta mới dũng cảm hy vọng rằng chúng ta có thể vĩnh viễn thoát khỏi những điều không may, và vẫn có thể tự hỏi rằng liệu sự ổn định chúng ta có được sẽ kéo dài mãi mãi.

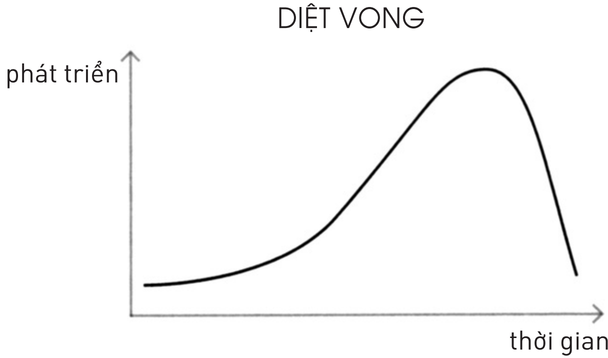


Tuy vậy, chúng ta thường kìm nén sự nghi ngờ lại. Suy nghĩ thông thường dường như cho rằng, thay vì sự sụp đổ cứ tái diễn, cả thế giới này phải hội tụ hướng đến giai đoạn phát triển ổn định giống như cuộc sống ở các nước giàu nhất thế giới hiện nay. Theo viễn cảnh này, tương lai sẽ trông rất giống với hiện tại.

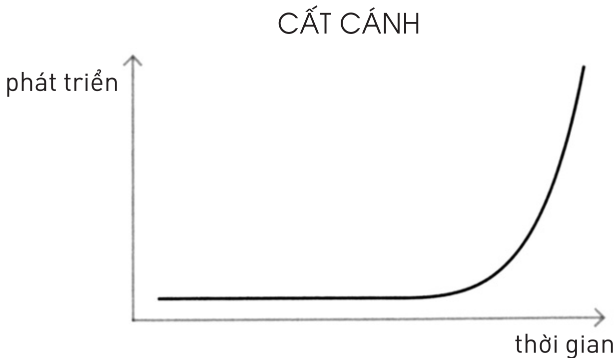


Với việc vị trí địa lý kết nối lẫn nhau của thế giới hiện đại và sức mạnh chưa từng có của những vũ khí hủy diệt hiện đại, không thể không đặt ra câu hỏi liệu con người có thể ngăn chặn một thảm họa xã hội quy

mô lớn nếu nó xảy ra. Đây là điều khiến chúng ta càng thêm lo sợ cho viễn cảnh thứ ba: một sự sụp đổ thảm khốc đến mức chúng ta không thể sống sót.



Khả năng cuối cùng là khả năng khó tưởng tượng ra nhất: nhân loại cất cánh bay vào một tương lai tốt đẹp hơn nhiều. Và kết quả của sự đột phá có thể có nhiều dạng, nhưng thế nào đi nữa thì cũng rất khác với hiện tại, khác đến nổi khó mà có thể miêu tả cụ thể.



Vậy mô hình nào sẽ diễn ra cho tương lai của chúng ta?

Sự sụp đổ tái diễn có vẻ như khó xảy ra: kiến thức của nền văn minh nhân loại hiện nay được phổ biến rộng khắp đến độ một sự hủy diệt toàn diện sẽ có thể xảy ra hơn là một thời kỳ dài tối tăm rồi đến giai đoạn phục hồi. Tuy nhiên, trong trường hợp tuyệt chủng, sẽ chẳng có một tương lai nhân loại nào để xem xét nữa.

Nếu chúng ta định nghĩa tương lai là một thời điểm khác với hiện tại, thì phần lớn mọi người chẳng trông đợi tương lai một chút nào cả; thay vào đó, họ trông đợi những thập kỷ tới sẽ mang đến nhiều hơn những thứ như toàn cầu hóa, hội tụ, và sự giống nhau. Trong viễn cảnh này, những nước nghèo sẽ đuổi kịp các nước giàu, và cả thế giới này sẽ tiến đến thịnh vượng kinh tế. Nhưng ngay cả khi có sự ổn định toàn cầu thực sự thì liệu nó có kéo dài? Trong trường hợp tốt nhất, cạnh tranh kinh tế sẽ trở nên khắc nghiệt hơn bao giờ hết đối với mỗi người và mỗi công ty trên trái đất này.

Tuy nhiên, khi bạn có thêm cạnh tranh vào việc tiêu thụ nguồn tài nguyên khan hiếm, thật khó để thấy sự ổn định toàn cầu có thể kéo dài mãi mãi. Không có công nghệ mới để giảm bớt áp lực cạnh tranh, sự đình trệ sẽ dẫn đến xung đột. Và trong trường hợp xung đột trên quy mô toàn cầu, sự đình trệ sẽ dẫn đến diệt vong.

Do vậy chúng ta còn lại khả năng thứ tư, đó là chúng ta phải tạo ra công nghệ mới để xây dựng một tương lai tốt đẹp hơn nhiều. Một phiên bản dữ dội nhất của kết quả này được gọi là "Singularity" (*tạm dịch:* khoảnh khắc phi thường của công nghệ), một khái niệm để diễn tả khoảnh khắc khi công nghệ mới quá tối tân và mạnh mẽ đến nổi nó chuyển đổi và phá vỡ mọi giới hạn hiểu biết của con người. Ray Kurzweil, một tác giả nổi tiếng nhất từng viết sách về Singularity, bắt đầu từ định luật Moore và theo dõi xu hướng phát triển cấp số nhân ở nhiều lĩnh vực, và ông tự tin dự báo tương lai của trí tuệ nhân tạo siêu nhân. Theo Kurzweil, "Singularity đã ở rất gần chúng ta", nó là điều không thể tránh khỏi, và tất cả những gì chúng ta có thể làm là chuẩn bị để tiếp nhận nó.

Nhưng dù cho có bao nhiêu xu hướng được theo dõi và phân tích đi nữa, tương lai không tự nó xảy ra. Singularity trông như thế nào cũng không quan trọng bằng sự lựa chọn mà chúng ta phải đối mặt hôm nay giữa hai tình huống dễ xảy ra nhất: không làm được gì hoặc làm được một điều gì đó. Tất cả là phụ thuộc vào chúng ta. Chúng ta không thể cứ luôn cho rằng tương lai sẽ tốt đẹp hơn, và điều đó có nghĩa là ngày nay chúng ta phải làm việc để tạo dựng tương lai.

Việc chúng ta có đạt được "Singularity" ở quy mô lớn hay không có lẽ không quan trọng bằng việc

chúng ta nắm bắt được những cơ hội độc đáo để tạo ra những cái mới cho cuộc sống này. Mọi thứ quan trọng với chúng ta - từ vũ trụ, trái đất, quốc gia, công ty, cuộc sống và cả khoảnh khắc này - đều là duy nhất.

Nhiệm vụ của chúng ta ngày hôm nay là tìm ra những cách độc đáo phi thường để tạo ra những cái mới có thể giúp tương lai không chỉ khác biệt, mà còn tốt hơn - đi từ 0 đến 1. Bước đầu tiên quan trọng là suy nghĩa cho chính bản thân mình. Chỉ có cách quan sát thế giới này như một thực thể mới, lạ và sơ khai như cách tổ tiên ta nhìn thấy nó lần đầu tiên, thì chúng ta mới có thể vừa tái tạo nó, vừa gìn giữ nó cho tương lai.

Lời cám ơn

Jimmy Kaltreider vì đã giúp tôi suy nghĩ thấu đáo cho cuốn sách này.

Rob Morrow, Scott Nolan, và Michael Solana vì cùng tổ chức lớp học ở Stanford, nơi bắt đầu cuốn sách này.

Chris Parris-Lamb, Tina Constable, David Drake, Talia Krohn, và Jeremiah Hall vì đã hướng dẫn chúng tôi cách thức xuất bản.

Tất cả mọi người ở Thiel Capital, Founders Fund, Mithril, và Thiel Foundation vì đã làm việc cật lực và thông minh.

Tiến bước.

Chú thích minh họa

Tất cả những minh họa trong sách này do Matt Buck vẽ, với từng ảnh cụ thể như sau:

trang 136: *Unabomber,* Jeanne Boylan/phác họa của FBI

trang 136: *Hipster,* Matt Buck

trang 227: *Brian Harrison,* Business Wire

trang 227: *Elon Musk,* Sebastian Blanco và Bloomberg/Getty Images

trang 249: *Richard Branson,* Ethan Miller/Getty Images

trang 251: *Sean Parker,* Aaron Fulkerson, flickr user Roebot, được cho phép sử dụng bởi CC BY-SA

trang 255: *Elvis Presley,* Michael Ochs Archives/ Getty Images

trang 255: *Michael Jackson,* David LEFRANC/ Gamma-Rapho thông qua Getty Images

trang 255: *Britney Spears,* New York Daily News Archive thông qua Getty Images

trang 256: *Janis Joplin,* Albert B. Grossman và David Gahr/Getty Images

trang 256: *Jim Morrison,* Elektra Records và CBS thông qua Getty Images

trang 256: *Kurt Cobain,* Frank Micelotta/Stringer/Getty Images

trang 256: *Amy Winehouse,* flickr user teakwood, được cho phép sử dụng bởi CC BY-SA

trang 259: *Howard Hughes,* Bettmann/CORBIS

trang 259: *b*ìa báo, TIME*,* thuộc Time Inc.

trang 260: *Bill Gates,* Doug Wilson/CORBIS

trang 260: *bìa báo, Newsweek*

trang 261: *Steve Jobs, 1984,* Norman Seeff

trang 261: *Steve Jobs, 2004,* Contour by Getty Images

KHÔNG ĐẾN MỘT
Peter Thiel và Blake Masters
Trần Quốc Khánh *dịch*.

Chịu trách nhiệm xuất bản:
Giám đốc - Tổng biên tập NGUYỄN MINH NHỰT
Biên tập và sửa bản in: NGUYỄN THÀNH NAM
Xử lý bìa: NGUYỄN LÊ DUY
Trình bày: VÕ BÁ HOÀI LINH

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ
Địa chỉ: 161B Lý Chính Thắng, Phường 7,
Quận 3, Thành phố Hồ Chí Minh
Điện thoại: (08) 39316289 - 39316211 - 39317849 - 38465596
Fax: (08) 38437450
E-mail: hopthubandoc@nxbtre.com.vn
Website: www.nxbtre.com.vn

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI
Địa chỉ: Số 21, dãy A11, khu Đầm Trấu, Phường Bạch Đằng,
Quận Hai Bà Trưng, Hà Nội
Điện thoại: (04) 37734544
Fax: (04) 35123395
E-mail: chinhanhhanoi@nxbtre.com.vn

Công ty TNHH Sách điện tử Trẻ (YBOOK)
161B Lý Chính Thắng, P.7, Q.3, Tp. HCM
ĐT: 08 35261001 - Fax: 08 38437450
Email: info@ybook.vn
Website: www.ybook.vn

Bắt chước một mô hình nào đó thì luôn dễ hơn việc tạo ra cái mới. Làm những gì chúng ta đã biết cách làm sẽ đưa thế giới phát triển từ *1* đến *n*, có nghĩa là sản sinh thêm một cái gì đó tương tự. Còn mỗi khi chúng ta tạo ra cái gì hoàn toàn mới, chúng ta đi từ *0* đến *1*. Việc tạo ra một cái mới là độc nhất, là khoảnh khắc của sự sáng tạo, và kết quả của nó chính là một thứ hoàn toàn mới và lạ. Quyển sách này bàn cách làm điều đó.

"Khi một người dám chấp nhận rủi ro viết sách, hãy tìm đọc. Trong trường hợp của Peter Thiel, đọc hai lần. Hay, an toàn hơn, đọc ba lần. Đây là quyển sách kinh điển."

- NASSIM NICHOLAS TALEB,
tác giả của cuốn *Khả Năng Cải Thiện Nghịch Cảnh*

"Quyển sách đưa ra những ý tưởng hoàn toàn mới và thú vị về cách tạo ra giá trị cho thế giới này."

- MARK ZUCKERBERG, CEO của Facebook

"Peter Thiel đã xây dựng nhiều công ty đột phá, và Không Đến Một chỉ cách làm như thế nào."

- ELON MUSK, CEO của SpaceX và Tesla

SỬ DỤNG TEM THÔNG MINH - Chương trình chăm sóc khách hàng và khuyến mãi của NXB Trẻ. Cào tem và đăng ký bằng 1 trong 2 cách:
1. Truy cập http://cskh.nxbtre.com.vn/Active/và đăng ký/đăng nhập tài khoản để nhập mã số
2. Dùng smartphone quét QR Code và đăng ký/đăng nhập tài khoản để nhập mã số. *Để được hỗ trợ xin liên hệ: Hotline: 0932.260.062 - Email: cskh@nxbtre.com.vn*



QR Code

nxbtre.com.vn